

Edvalda Changa Muquixe Saraiva

**A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da
Liderança**

Estudo de caso

Lisboa

2021



Departamento de Gestão do Potencial Humano

A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança

Estudo de caso

Edvalda Changa Muquixe Saraiva

Dissertação apresentada no Instituto Superior
de Gestão para obtenção de Grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Rui Silva

Lisboa

2021

Resumo

O presente trabalho de investigação visa analisar os estilos de liderança adotados pelos líderes se os líderes revelam níveis elevados de inteligência emocional e consideram-na no exercício da liderança por fim saber se os que implementam a inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos colaboradores.

Apoiado numa revisão de literatura contemporânea e moderna sobre os temas ligados a Inteligência Emocional, Liderança e Estilos de Liderança, o estudo de caso teve por base uma amostra de cinco PME's no contexto angolano selecionadas aleatoriamente. Os dados obtidos por intermédio de uma metodologia qualitativa descritiva foram analisados e tratados por meio da técnica análise de conteúdos.

Os resultados permitiram reforçar o entendimento, e as dúvidas que trazíamos relativamente as questões de partida do estudo sendo estas as seguintes: os líderes com um nível alto de inteligência emocional são mais eficazes no exercício da liderança e há maior desempenho dos seus colaboradores. Sabemos que os líderes na sua maioria estão mais preocupados com os lucros financeiros, e no fundo é para isso que as empresas são criadas, observando essa realidade nos propusemos a estudar o outro lado da moeda, o mais humanista sendo, que, as organizações necessitam de um líder eficaz emocionalmente inteligente, capaz de alavancar o core business da mesma, impulsionar os colaboradores para o alcance de níveis altos de desempenho porém este líder precisa ser detentor de habilidades emocionais que proporcionam a criação de um ambiente em que as oportunidades se transformem em bons resultados. De acordo com Goleman (2019), a aplicação da inteligência emocional em qualquer área da vida supera as habilidades intelectuais.

Palavras Chaves: Inteligência Emocional, Liderança Estilos de Liderança.

Abstract

This research paper aims to analyze the leadership styles adopted by leaders if leaders reveal high levels of emotional intelligence and consider it in the exercise of leadership in order to know if those who implement emotional intelligence achieve better levels of employee performance.

Based on a review of contemporary and modern literature on topics related to emotional intelligence, leadership and leadership styles, the case study was based on a sample of six SMEs in the Angolan context selected randomly. The data obtained by means of a descriptive qualitative methodology were analyzed and treated using the content analysis technique.

The results allowed to reinforce the understanding of the doubts that brought, namely the leaders with a high level of emotional intelligence are more effective in the exercise of leadership and there is greater performance of their employees. We know that leaders are mostly more concerned with financial profits, and in essence that's what companies are created for, looking at this reality we set out to study the other side of the coin, the more humanistic being, that organizations need an effective emotionally intelligent leader, able to leverage its core business, boost employees to achieve high levels of performance but this leader needs to be possessed of emotional skills that provide the creation of an environment in which opportunities turn into good results. Goleman (2019). The use of emotional intelligence in any area of life outweighs intellectual abilities.

Key Words: Emotional Intelligence, Leadership Leadership Styles.

Agradecimentos

Ao Deus altíssimo por me ter guardado com saúde.

Ao meu querido esposo Saraiva meu motivador pessoal, minha inspiração de fé e determinação, por sempre acreditar que seria possível mesmo quando as minhas forças pareciam terminar.

Aos meus filhos, Sara de 13 anos, Otniel de 10 anos e Gelson de 6 anos, por suportarem com amor todas as vezes que não pude dar a devida atenção, a mamã tinha que estudar.

Ao meu orientador Doutor Rui Silva pela nobre orientação, paciência, ensinamentos e por não desistir de mim.

A Doutora Leonor Almeida pela extraordinária pessoa que é! Tudo começou com ela e fez todo sentido.

As minhas amigas e líderes do grupo zelando, pela força.

Aos meus colegas do ISG mestres, Jaqueline e Osvaldo pelo apoio.

Por último e não menos importante agradeço aos líderes das empresas estudadas pela cooperação e disponibilidade prestada, permitindo que este trabalho se tornasse uma realidade.

Dedicatória.

Aos meus pais em memória (Jorge Muquixe e Evalina Changa).

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo 1- Objetivos do trabalho e justificativa	4
1.1. Gerais	4
1.2. Específicos.	4
1.3. Justificativa.	4
Capítulo. 2 Referencial Teórico.....	6
2.1. História da Inteligência Emocional.....	6
2.2. Emoção e Inteligência.....	6
2.2.1. Emoção.....	6
2.2.2. Inteligência	8
2.3. Inteligência Emocional	9
2.3.1. Principais modelos da IE.....	10
2.3.2. Inteligência Emocional nas Empresas.....	13
2.4. Liderança.	15
2.4.1. Estilos de Liderança	16
2.4.1.1. Estilo Situacional.	16
2.4.1.2. Estilo Carismático.....	17
2.4.1.3. Estilo transformacional	18
2.4.1.4. Estilo Transacional	19
2.5. Inteligencia Emocional na Liderança.....	20
2.5.1. O líder emocionalmente inteligente.	21
2.5.2. Líderes despreparado emocionalmente.	24
Capítulo 3. Metodologia	25
3.1. Qualitativa-Exploratória	25
3.2. Estudo de caso	25
3.3. Seleção dos Casos.	25
3.4. Instrumento de recolha de dados.	26
3.4.1. Entrevista.....	26
3.4.2. Guião de Entrevistas.....	28
3.4.3. Organização e execução das entrevistas.....	28
Capítulo 4 Apresentação análise e discussão dos casos.	29
4.1. Caraterização dos casos.	29
4.1.1. Empresa A	29
4.1.2. Empresa B	29

4.1.3. Empresa C	30
4.1.4. Empresa D	31
4.1.5. Empresa E	33
4.2. Caraterização geral das empresas.	33
4.3. Análise de conteúdo das entrevistas.	34
4.3.1. Estilo de liderança adotado pelos líderes.	34
4.3.2. Inteligência emocional dos líderes	38
4.3.3. Relevância da Inteligência emocional no exercício da liderança.....	39
4.3.4. Prática da Inteligência Emocional na Performance dos Colaboradores.....	41
4.4. Análise, comparação e discussão dos resultados.	42
4.5. Conclusão, Limitações e Futuras Investigações.	45
Bibliografia.....	47
Anexos.....	52
Anexo 1 – Guia da Entrevista aos Líderes	53
Anexo 2 – Processo percorrido da análise dos conteúdos.	55
Anexo 3 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.	56
Anexo 4 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.	60
Anexo 5 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.	64
Anexo 6 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.	68
Anexo 7 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.	72

Índice de Tabelas

Tabela 1. Competências da IE.	14
Tabela 2. Níveis de liderança segundo Collins (2002).....	18
Tabela 3. Componente da liderança transformacional.	19
Tabela 4. Componente do estilo transacional.	20
Tabela 5. Síntese sobre o estilo de liderança	20
Tabela 6- Data das entrevistas aos líderes	26
Tabela 7. Caracterização das empresas	34
Tabela 8. Estilos de liderança reconhecido nos líderes	38
Tabela 9. Nível de inteligência emocional no exercício da liderança	39
Tabela 10. Níveis de relevância no uso da IE no exercício da liderança.	41
Tabela 11. Síntese das análises dos casos.	42
Tabela 12. Síntese dos resultados.	45

Índice de Figuras

Figura 1. Impacto do líder emocional mente inteligente no comprometimento organizacional dos colaboradores.....	24
Figura 2. Organigrama da Empresa A	29
Figura 3. Organigrama da Empresa B	30
Figura 4. Organigrama da Empresa C	31
Figura 5. Organigrama da Empresa D	31
Figura 6. Organigrama da Empresa E	33

Introdução.

As empresas procuram um líder mais humanista que apesar de satisfazer as necessidades organizacionais também seja capaz de criar um ambiente em que os funcionários se sintam motivados com a relação laboral, despertem e aperfeiçoem as suas habilidades tanto pessoal como profissional com a organização.

Nesta era digital e tecnológica em que o mundo passa por constantes mudanças e incertezas numa velocidade muito intensa é com grande relevância que surge a necessidade em reconhecer, valorizar e estimular a forma dos líderes operam. Os líderes bem-sucedidos não são definidos como aqueles que limitam a sua liderança em orientar a execução de tarefas de forma eficaz, porém, têm a nobre missão de motivar, inspirar e influenciar os seus colaboradores a alcançarem os seus mais altos níveis de competências e produtividade. De acordo Kouzes e Posner (2007), este líder deve ser capaz de criar e promover uma organização bem alicerçada e sustentável que crie colaboradores mais habilidosos e flexíveis a mudança.

Assim sendo as empresas esperam no líder a capacidade de alavancar o seu core business e garantir a sua permanência e sustentabilidade num mercado cada vez mais competitivo, porém é exigido um alto nível de Inteligência Emocional no líder que o potencializa a gerir de forma eficaz e eficiente as relações interpessoais e emoções dos seus trabalhadores.

Após a revisão da literatura percebemos que os autores são unânimes ao definir a liderança como sendo a habilidade de influenciar e criar seguidores, portanto importa que o líder seja carregado uma grande virtude que é a humildade, como bem entendeu Blanchard (2019), considerando o ato de liderança como uma prática que está enraizada na humildade, que inicia dentro de nós, é eficaz e beneficia a todos.

Relacionar o tema da liderança com a inteligência emocional trouxe um grande entendimento sobre os benefícios que um líder carrega quando é capaz de gerir as suas emoções e a dos que o rodeiam criando com isso um clima de satisfação possibilitando potencialização das valências dos seus colaboradores.

Já Maxwell (2008), considerou o líder bem-sucedido quando uma grande equipa contribui para o efeito. Pesquisas feitas em estudos relacionados com a inteligência emocional, afirmam que a maior parte das funções de liderança não são ocupadas por líderes que têm maior Inteligência Intelectual (QI), porém, sim, aqueles que demonstram na sua relação a melhor gestão das suas emoções, ou seja, possuem um maior nível de Inteligência Emocional (QE). Para Goleman (2019), isso tem permitido que haja vantagem competitiva

para as organizações o líder precisa possuir estabilidade emocional. Com isso Salovey (2000), entende que este líder que consegue lidar com as emoções dos outros, tem maior capacidade de gerir os relacionamentos e os assuntos inerentes a sua função, desta forma permite-lhe desenvolver o autoconhecimento, autocontrole e a empatia, redefinindo desta forma o conceito de gestão, com isso direciona os funcionários para o alcance dos objetivos traçados. Torna-se importante o estudo da inteligência emocional num país que por muitos anos sofreu pela luta armada.

Angola é um país que as PME's ainda têm pouco contributo na economia, porém, muito tem se feito para que tal realidade mude. O governo tem investido capital financeiro na área do empreendedorismo, pequenos negócios, para colmatar algumas necessidades de sobrevivência vivida pela população, pelo, que o país em si ainda carece de um grande investimento ao nível das infraestruturas e educação a fim de facilitar a atividade das PME's.

(Almeida 2017, p, 15), “Quanto às políticas e programas do governo, pode-se destacar a aprovação, em 1994 pelo Ministério da Administração Pública Emprego Social (MAPESS), de dois programas inerentes à promoção do emprego:

- a) Iniciativas Locais de Emprego (ILE) criadas através do Decreto nº 28/94 de 29 de Julho.
- b) O programa de Apoio a Criação da Pequena Empresa Familiar (ACPEF) criado pelo Decreto nº 30/ 94 de 5 de agosto cujo objetivo era orientar o apoio governamental a determinado tipo de incentivos de ordem financeira e técnica (créditos bonificados, empréstimos, apoios técnicos,) para que interessados pudessem criar o seu próprio negócio”.

Conforme Diário da República Angolano decreto-Lei artigo 30/11 capítulo 5, as PME's caracterizam-se:

As microempresas são aquelas que têm até 10 trabalhadores e ou tenham uma faturação bruta não superior em AKZ ao equivalente a 250 mil USD.

Pequenas empresas são aquelas e empregam mais de 10 e até 100 trabalhadores e/ou tenham uma faturação bruta anual em AKZ superior ou equivalente 250 mil USD e igual ou inferior a 3 milhões.

Medias empresas são aquelas que empregam mais de 100 e até 200 trabalhadores e têm uma faturação bruta anual em AKZ superior ao equivalente a 3 milhões e igual ou inferior a 10milhoes.

Assim sendo, estruturamos o trabalho em quatro capítulos. No primeiro capítulo será realizado a introdução e enquadramento da inteligência emocional com base numa revisão de literatura com fim de abordar as perspetivas de alguns dos principais investigadores que

estudaram estas temáticas e os referidos modelos, de forma a fazer uma contextualização da inteligência emocional nas organizações. No segundo capítulo abordaremos o assunto da Liderança, já no terceiro capítulo faremos a descrição da metodologia, no quarto capítulo apresentaremos os dados e suas análises, por fim serão apresentadas as conclusões, limitações do trabalho, referências, futuras linhas de investigação e os anexos.

Capítulo 1- Objetivos do trabalho e justificativa.

Gerais

Muito tem se lido sobre o tema da Inteligência Emocional e Liderança e alguns estudos defendem que os líderes com maior IE no seu perfil comportamental possuem o autoconhecimento e melhor identificam e entendem as situações dos outros (Silva, et al 2014).

Com isso nos propusemos analisar os estilos de liderança exercidos pelos líderes dentro de algumas PMEs no contexto angolano selecionadas aleatoriamente, encontrando com desta forma eventuais resposta ao problema que colocamos sendo que a principal finalidade é perceber e analisar se os líderes revelam níveis elevados de inteligência emocional; se consideram a inteligência emocional no exercício da liderança por fim saber se os que implementam a inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos colaboradores.

Específicos

Os objetivos gerais colocam-se na base da revisão de literatura consultada, desta forma nos propusemos em ver respondidas as seguintes questões de investigação:

- a) Quais os estilos de liderança mais adotados pelos líderes?
- b) Os líderes revelam níveis elevados de inteligência emocional?
- c) Os líderes consideram a inteligência emocional no exercício da liderança?
- d) Os líderes que utilizam a inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos colaboradores?

Justificativa

Por se tratar de um assunto atual e pertinente para o líder atual no exercício da liderança, a escolha do tema surge da necessidade em perceber como a inteligência emocional do líder pode melhorar os níveis de desempenho dos colaboradores.

Algumas empresas têm percebido a importância de estimular a capacidade da inteligência emocional nos seus líderes porque constitui uma forte componente para alavancar o sucesso de qualquer organização, Goleman (1999).

As PME assumem um papel relevante na economia dos países de 90% das empresas e Angola ainda carece de desenvolvimento pelo que, o país ainda não conta com o contributo das PME na economia pela dependência acrescida ao petróleo. Do ponto de vista geográfico

Luanda capital de Angola sedeia 67 % das PME e 56% dos postos de trabalhos a nível do país. Botelho (2014).

Por intermédio de um estudo de caso analisaremos a Inteligência Emocional no Exercício da Liderança, para o efeito fez-se um estudo de caso há 5 PME em Angola a fim de se precisar esses dados, de realçar que um estudo do género já foi realizado no contexto português e deixou-se linhas soltas para a continuidade do mesmo, portanto, interessou-nos perceber como funciona a realidade em Angola.

Capítulo. 2 Referencial Teórico.

História da Inteligência Emocional

Grewal e Salovey (2005), debruçaram-se sobre a origem da Inteligência Emocional afirmando que foi a partir da década de 1930, que o psicometrista (Robert Thorndike) mencionou a possibilidade das pessoas terem uma “inteligência social” como a capacidade de perceber seus próprios estados e comportamentos. Grewal e Salovey (2005), afirmam os autores que em 1934 (David Wechsler) escreveu sobre os aspetos não intelectuais de uma pessoa que contribui para a inteligência geral, no entanto as declarações desses autores foram vistas como especulações, sendo que o autor Thorndike admitiu que sua ideia acarretava pouca evidencia científica.

A partir da década de 1980 surgiu um novo interesse em expandir a definição de inteligência, e a partir de 1983 Gardner divulga a sua teoria ao publicar no livro *Frames of Mind* as sete formas de caraterizar a inteligência e as denominou por inteligência múltiplas. (Grewal e Salovey,2005).

Já Cunha, et al (2016), defendem, contudo, que a Inteligência Emocional foi formalmente conceituada na década de 1990 por Salovey e Mayer em que suas raízes se situam-se no conceito de inteligência social de (Gardner). Os autores afirmam, que na definição de Salovey e Mayer a “IE é uma vertente que envolve competências para perceber e expressar emoções compreendê-las usá-las e geri-las a si próprio e nas outras pessoas” Cunha et, al, (2016, p, 92). Portanto, é de todo enriquecedor antes de começarmos a abordar os conceitos da IE falarmos de forma sucinta a noção de emoção e da inteligência propriamente dita.

Emoção e Inteligência.

2.1.1. Emoção

Mayer et, al (2011), reconhecem que as emoções fazem parte de três classes fundamentais de operações mentais: 1. Motivação. responde aos Impulsos biológicos como: fome, sede, contacto social, desejo sexual. Assim que são supridas essas necessidades é ultrapassada esse estágio. 2. Emoções. respondem as situações inerentes as relações interpessoais (raiva, fugir, medo, alegria). 3.Cognição processamento da memória (pensamentos, reflexões) permite que o organismo capte as informações exteriores. 4. Consciência foi considerada pouco frequente.

Grewal e Salovey (2005), antes de surgir a IE estudioso da filosofia já discutiam a relação entre o pensamento e a emoção há pelo menos dois milénios, para os autores a emoção sempre esteve ligada ao estereótipo de mulher por ser considerada o sexo mais emocional.

Mayer et al (2011), as emoções são as respostas dos estímulos percebidas entre o individuo e o ambiente. William James (1884), precursor no estudo científico sobre a emoção refere que a emoção era composta por um conjunto de acontecimentos que resultam de um determinado estímulo e que resulta num sentimento que o autor denomina como experiência emocional consciente. A emoção foi também considerada por, Mayer et al (2011), como mais flexível do que a motivação e menos flexível que a cognição. Goleman (2019, p, 302), entendeu a emoção como “o sentimento e seus pensamentos e distintos estados psicológicos e biológicos e uma gama de tendência para atuar”.

Desta forma, a emoção foi também percebida como um sentimento e os pensamentos que daí derivam, seus estados psicológicos e biológicos e várias oportunidades para reagir Goleman (2012).

A emoção torna o pensamento mais inteligente, enquanto a inteligência auxilia na capacidade do individuo em pensar nas suas emoções e na dos outros, sendo assim a ausência desta relação debilita o individuo de ser eficaz emocional e socialmente, conforme Cunha et al (2016), desta forma entende Goleman (2019), que a compreensão das estruturas do nosso cérebro os nossos momentos de raiva ou temor ou de prazer e alegria revela-se de todo como aprendemos os hábitos emocionais que podem destruir as nossas melhores intenções.

Para Goleman (2019), todas as emoções e sentimentos acabam por ser impulsos para agirmos, pelo que essas emoções são capazes de mudar o nosso raciocínio e proporcionar a dor ou o prazer, Lima (2019).

De acordo a Goleman, (2011), é de todo relevante que se valoriza as emoções tanto para o pensamento efetivo como no tomar decisões coerentes como permitir-se pensar com clareza, porque existe uma ligação entre amígdala e o neocórtex que são centro das disputas de equilíbrio entre a cabeça, coração e pensamento e o sentimento. Sendo que o ser humano possui dois cérebros, duas mentes, e dois tipos de inteligência: a racional e a emocional. Goleman (2019).

Ostenta o autor que a maneira como nos comportamos na vida é caracterizada por ambas não agimos pelo QI, mais também pela QE, o intelecto não consegue funcionar no seu alto nível sem a IE, haverá sempre o complemento do neocórtex e da amígdala, estão todos interligados no nosso organismo mental, quando esses parceiros interagem bem o nível de

inteligência emocional é maior e consequentemente a capacidade intelectual também é superior. Goleman (2019, p, 41).

2.1.2. Inteligência

Goleman (2019, p, 51) descreveu a definição de (Gardner) sobre inteligência interpessoal como sendo a capacidade de compreender as outras pessoas, saber o que as motiva, como funcionam, e como trabalhar em cooperação com elas. A inteligência foi também entendida e por Cury (2008), como multifocal, multidinamica e multifatorial.

Mayer et al (2011), apesar de se perceber o quão vasta é a inteligência ela também possui um significado para ciências como a artificial e a humana que permite que os indivíduos desenvolvam a capacidade mental associada às operações. Considerando a grande ideia de Sternberg, que a inteligência é a capacidade atuar com um pensamento intangível válido.

De acordo com Lima (2019), foi Howard Gardner, cientista norte-americano que apresentou a teoria das inteligências múltiplas o autor acreditava que o termo inteligência não se limitava apenas como sendo a capacidade para resolver problemas, defende, que raras são as vezes que um indivíduo apresenta mais do que duas inteligências, fruto de que, geralmente a genética determina a inteligência que cada um terá, a outra adquirida através das experiências de vida provenientes do contexto social em que o indivíduo foi socializado.

Portanto, enfatiza o autor, que, o ser humano é dotado de uma vasta capacidade de habilidades cognitivas não se retendo apenas na definição de inteligência apresentadas pelos testes de QI, com tudo nos apresentou a teoria das inteligências múltiplas em que as elencou em sete diferentes perspectivas:

1-Inteligência Lógico-matemática: pessoas com habilidades para realizar operações numéricas e raciocínio lógico; 2) Inteligência Linguística: pessoas com amplas habilidades em escrita aprendem facilmente idiomas, idiomas ;3) Inteligência Espacial: pessoas com essa habilidade são capazes de formar um modelo mental de um mundo espacial geralmente encontra-se essa característica em arquitetos e escultores; 4) Inteligência Físico-sinestésica: pessoas que tem grande aptidão para controlar os movimentos do corpo; 5) Inteligência Musical: pessoas com capacidade para cantar, tocar instrumentos, compor e executar produções musicais; 6) Inteligência Interpessoal: é a capacidade de compreender os desejos e vontades das outras pessoas relacionar-se adequadamente em sociedade; 7) Inteligência Intrapessoal: pessoa que tem a habilidade de conhecer-se e usar esse eficazmente esse poder na vida. (Lima 2019),

Goleman (2019), referiu que Gardner conceituou a inteligência interpessoal como a habilidade para perceber as pessoas, entender o motivo pelo qual são motivadas, como entendê-las e trabalhar harmoniosamente com as pessoas.

Santos (2018), descreve Mayer, Salovey e Caruso, como os precursores da IE depois do surgimento da teoria das inteligências múltiplas criaram a perspectiva da IE a partir do modelo de Gardner na literatura científica propuseram-se a determinar uma forma de inteligência social, diferente da inteligência geral, que faria a intersecção da cognição e da emoção. (Santos 2018 p 4).

Goleman (2011), complementa a ideia do psicólogo Gardner, afirmando que, o QI pouco oferece para explicar os destinos de pessoas de mais ou menos promessas, escolaridade e oportunidade. Entendemos com isso que o coeficiente de inteligência não é suficiente para o indivíduo gerir os seus pensamentos, sentimentos e reações. Lama (2017, p,19), reforça ao referir que “quando a inteligência emocional foi descoberta serviu como elo que faltava numa descoberta concreta, pessoas quociente de inteligência mais elevado tinham um melhor desempenho do que outras com QI medio em apenas 20% do tempo, enquanto pessoas com QI medio tinham um desempenho melhor do que as que tinham QI elevado 70% das vezes”.

Goleman, refere que muitas são as pessoas com QI alto que acabam por trabalhar para aqueles que têm o QI baixo por terem inteligência emocional. Goleman (2018, p, 323).

Inteligência Emocional

Salovey & Grewal, (2005) a primeira definição da IE foi apresentada por Mayer e Salovey em um editorial da revista *Intelligence*, os autores defendem o tema e conceituam a Inteligência Emocional como a habilidade de perceber as emoções, entender os seus sentimentos e dos outros a partir daí entender a forma mais coerente de proceder.

Goleman, (2011) considera a inteligência emocional como uma grande ferramenta que potencializa todas as outras aptidões, o autor não retira a importância que há em algumas aptidões, como por exemplo as técnicas. Entendemos que a inteligência emocional tem a sua grande relevância para potencializar a gestão das reações emocionais e posteriormente gerir o seu comportamento.

Salovey e Mayer (1990) conceituam a IE como a capacidade que o indivíduo tem para perceber as próprias emoções e as dos outros tendo discernimento para melhor gerir as reações, escolher a forma mais adequada e coerente para resolver os conflitos. Pelo que tanto o autoconhecimento, a compreensão e o controlo emocional promovem o crescimento emocional como o racional, Salovey e Mayer (1990). A inteligência emocional torna-se na

capacidade indispensável para o sucesso do indivíduo nas suas relações pessoais, sociais e laborais.

Saeed et, al (2014), denominaram a IE como a capacidade que o indivíduo tem de descobrir, classificar e monitorar as suas emoções, dos outros e as dos grupos. (Goleman 2018, p, 323), define a inteligência emocional como sendo a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros e gerirmos bem as nossas emoções e relações.

O pensamento de Weisinger, faz todo sentido quando considera que a inteligência emocional é a habilidade que permite com que deliberadamente as emoções trabalhem a nosso favor permitindo assim, que ajude a gerir melhor as reações comportamentais, Lima (2019). Encontra-se aqui uma conformidade com a ideia de Daniel Goleman quando entende que as pessoas com a inteligência emocional bem desenvolvida têm maior probabilidade de sentirem-se bem com elas mesmas, com os outros e consequentemente apresentam melhores resultados de produtividade em suas vidas. Goleman (2011, p, 26).

Lama (2017), as aptidões pessoais são aquelas que são desenvolvidas nos indivíduos singulares para a sua autogestão, já a aptidão social é a nossa capacidade de compreender o estado de humor, comportamento, reações, dos outros e encontrar a melhor forma para gerir os relacionamentos, neste contexto entendeu a IE, como sendo é a capacidade de reconhecer as emoções, entender o que elas nos dizem e perceber como as nossas emoções afetam as pessoas ao nosso redor, acrescenta que essa dimensão envolve a percepção dos outros. Importa com isso que a empatia uma das habilidades da IE esteja bem desenvolvida, quando entendemos como os outros se sentem, possibilita-nos reagir nos relacionamentos de forma mais eficiente. Panait (2017).

2.1.3. Principais modelos da IE

Salovey e Grewal, (2005), ao apresentar o modelo da IE na perspectiva da Peter Salovey (1990), em 4 domínios descreve-os interrelacionados e como estes são processados:

- 1- Conhecer as nossas emoções. Autoconsciência – quando reconhecemos um sentimento um pensamento na altura que estiver a decorrer é um alto indício de inteligência emocional, essa habilidade permite a identificação de emoções em rosto, vozes, imagem música e outros estímulos, as pessoas que percebem os seus sentimentos e dos outros, governam melhor as suas vidas.
- 2- Gerir as emoções. Autoconhecimento - perceber o que sentimos, ser capaz de controlar cada sensação, discernirem se me beneficiam ou não, certos humores podem criar aberturas mais adequadas para certos tipos de tarefas. Está capacidade desenvolve a empatia.

Lopes, et al, (2005) consideram a gerência das emoções ou o autocontrole como a mais relevante das quatro habilidades porque influencia a forma como o indivíduo age emocionalmente e a maneira como o indivíduo interage com meio social.

- 3- Motivar-nos a nós mesmos. Autocontrole - capacidade de saber lidar com as emoções saber reconhecer o que sentimos, se vem de situações boas ou, mas para que isso não seja motivo de nos prender a situações menos boas, porque podem abalar a estabilidade emocional da pessoa no momento. Esta habilidade alavanca a criatividade.
- 4- Reconhecer as emoções dos outros- a capacidade de nos colocarmos no lugar dos outros, ser empático essa habilidade permitimo-nos também gerir melhor os relacionamentos com os outros.

“A necessidade das relações interpessoais motiva os indivíduos a buscarem e manterem estreitas relações com os membros da equipe e com o líder. A inibição da atividade pode ser definida como um estado interno que dirige a expressão dos motivos para o membro ir contra metas pessoais”. Degenhart e Cunha (2020, p, 4)

Salovey e Mayer (2000), saber lidar com os relacionamentos é uma habilidade indiscutível para a interação social de qualquer indivíduo, saber lidar com as emoções dos outros facilita os relacionamentos, o indivíduo com autocontrole e autoconsciência e capaz de gerir essas habilidades, consegue lidar com os seus sentimentos e as emoções alheias. Salovey e Grewal (2005), esses modelos só devem ser manifestados dentro do contexto social em que as pessoas estão inseridas, e para serem utilizadas as habilidades é necessário perceber o que é considerado um comportamento justo, correto com as pessoas que se interage.

Sendo assim, este modelo não se firmou isoladamente foi seguido de um teste criado pelos autores Mayer-Salovey-Caruso, nomeadamente (MSCEIT) que testa as habilidades de cada indivíduo em cada um dos quatro ramos da IE. Salovey e Grewal (2005).

O modelo de Salovey e Mayer foi considerado o mais credível tendo em relevância as suas habilidades emocionais e a sua idoneidade, a partir destes muitos investigadores trabalharam no assunto. (Tarasuik, Ciorciari e Stough cit por Martins, 2017). Autores como Frederick; Barrett et al; Pennebaker; foram citados por Salovey e Grewal (2005) como alguns que basearam suas investigações com base no modelo das quatro habilidades de Salovey e Mayer.

Já o modelo de Daniel Goleman (1999), focaliza a liderança e o desempenho no trabalho, sendo que o seu modelo foi adaptado com base do modelo de Salovey e Mayer,

aonde cria cinco competências emocionais e sociais básicas e achou serem mais úteis para a compreensão dos talentos na vida laboral.

Goleman (1999), realça a necessidade do indivíduo ter a autoconsciência dos seus sentimentos e usar esse discernimento para orientar as suas tomadas de decisões, preocupa-se ainda que o indivíduo faça uma autoavaliação realista das suas capacidades. A teoria do autor enfatiza a autorregulação, a motivação; Empatia; e as aptidões sociais como competências atribuídas a pessoa emocionalmente inteligente. Goleman (1999).

Outro autor que também se debruçou sobre o assunto da IE foi (Bar-On,) com a criação do modelo misto trouxe uma perspectiva da inteligência emocional social explicou que as pessoas socialmente e emocionalmente inteligentes expressam, compreendem bem as emoções e reações dos outros. McClellan et al (2017).

Bar-On (2014), descreve o seu modelo como uma ligação entre a inteligência emocional e inteligência social, para o autor este modelo serve para clarificar forma como entendemos os nossos sentimentos como reconhecemos os nossos pontos forte e fracos, como dialogamos, e como entendemos os outros, esta compreensão permitira que consigamos melhorar os relacionamentos interpessoais da forma mais coerente e equilibrada possível e dar respostas certas as pressões diárias da vida.

Para Bar-On (2014) as inteligências e as emoções precisam ser geridas de formas que elas trabalham a nosso favor e não contra nós, é necessário um espírito otimista para o efeito. Para a descrição do seu modelo utilizou a escala (EQ-i) medida de auto relatório do comportamento emocional e socialmente inteligente. Bar-On (2014).

Bar-On, (2014) elencou o seu modelo em 5 pressupostos: **1-** a capacidade de reconhecer e entender a expressão das emoções – para este modelo o indivíduo precisa ser capaz de perceber o que sente e o que os outros sentem por intermédios do seu semblante. **2-** Capacidade de perceber como os outros se sentem **3-**A capacidade de gerir e controlar as emoções- o indivíduo que reconhece o que sente tem maior habilidade de controlar as suas reações. **4-**Capacidade de gerir a mudança e adaptar-se. É importante que haja flexibilidade para a mudança. **5-** Capacidade de automatizar-se e gerar ações e reações positivas, como Goleman diz, as pessoas que se auto motivam são mais produtivas e rentáveis em todos seus feitos. Goleman (2019).

Blanchard (2019), ao se referir a mudança organizacional realça a necessidade que há na implementação da mesma por ser uma forma de sobrevivência organizacional. Como bem escreveu Spencer Johnson no seu livro quem mexeu no meu queijo «se não mudares aproximaste da extinção» Johnson (2017, p, 40).

2.1.4. Inteligência Emocional nas Empresas

As relações entre os colaboradores e as lideranças a um tempo atrás, eram vistas como máquinas e com ausência de emoções, as pessoas eram obrigadas a trabalhar apenas com a força, a sua capacidade emocional cognitiva não era tido nem achada.

Afirmou Ramos (2011), que Taylor incidia fundamentalmente a organização sobre a vertente do trabalho manual ou mecânico, deixando para o segundo plano os aspetos humanos e sociais do trabalho.

Chiavenato (2009), na era da industrialização clássica, as pessoas eram consideradas como apenas recursos de produção em colaboração com outros recursos organizacionais como equipamentos e capital. Esse período foi gradual até a fase que surgiu a era da informação nos anos 90 em que as pessoas deixaram de ser vistas como máquinas e passaram a ser consideradas seres humanos, proativos dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionado. Mesmo quando se sabe que o dia a dia dentro de uma organização não é fácil, as pressões para a qualidade na prestação de serviço obrigam aos indivíduos que despendam um grande esforço no desempenho das suas atividades a Inteligência Emocional acaba por ser a alavanca emocional que empurra para as melhores ações e reações no relacionamento interpessoais. Cunha et al, (2016).

Já a teoria das relações humanas de Elton Mayer ao refutar a teoria de Taylor defende que, a motivação e o relacionamento interpessoal são aspetos fundamentais para alcançar melhores níveis de eficiência e produtividade Ramos (2011).

Como bem afirmou Coelho, (2018) os indivíduos dentro das organizações têm a inevitável necessidade de interagir, logo quando conseguimos gerir as nossas emoções e a dos outros constrói-se relações mais saudáveis. Pereira et.al, (2019) as ações dos indivíduos são o reflexo das suas emoções, pensamentos e anseios, logo quando se reconhece esse sentimento torna-se um parceiro para a realização pessoal e profissional alterando as suas atitudes e consequentemente melhorar o meio ambiente que o rodeia.

Goleman, (1999), afirmou que as empresas que os seus lucros são conquistados ao preço da violação dos valores daqueles que la trabalham pagam um preço emocional alto, uma organização emocionalmente inteligente precisa resolver todas as diferenças entre os valores que reputa e aqueles que realmente vive.

Goleman, (1999) descreve algumas competências que são imprescindíveis ao líder no exercício da liderança.

Tabela 1. Competências da IE.

Autoconsciência emocional	Ter controle do clima organizacional a medida que afeta a produtividade.
Vontade de triunfar	Fazer análise swot sempre que necessário.
Adaptabilidade	Entender os desafios e haver resiliência.
Autodomínio	Ter um desempenho eficaz em detrimento do medo, ira ou alarmismo.
Integridade	Ser fiel para garantir a confiança.
Otimismo	Positivismo
Empatia	Compreender os sentimentos e anseios dos stakeholders internos e externos.
Potenciar a diversidade	Olhar para diferenças como oportunidades.
Consciência política	Compreender as tendências económicas políticas e sociais.
Influência	Capacidade de convencer suas estratégias.
Criar laços	Reforçar relacionamento estre as pessoas.

Fonte: Goleman (1999, p. 290)

Bletan et.al, (2016) defendem a ideia de que a valorização do conceito da Inteligência emocional nas organizações os líderes com um índice de QE superior têm se destacado em relação a sua concorrência, alcançando com maior êxito o sucesso profissional.

Para Kotter, (2017, p, 289) “as organizações emocionalmente inteligentes precisam ter a capacidade de resolver as suas diferenças, entre aquelas que divulgam e aquelas que realmente vivem” Continua o autor “uma organização quando tem transparência nos seus valores, missão e objetivos bem definidos leva a uma autoconfiança na tomada das suas decisões”.

Já Salovey e Mayer (2000), afirmam em seus estudos sobre a IE que os indivíduos com inteligência emocional são aqueles que conseguem perceber, controlar e gerir as suas emoções de forma eficaz. Percebe-se com o exposto, que uma organização onde os membros que a compõem são emocionalmente inteligentes é uma organização que cresce na eficácia e na excelência. Simultaneamente, a esses estudos o conceito da Inteligência Emocional disseminou-se rapidamente no contexto organizacional tornando-se popular como característica desejável e indicada de sucesso generalizado. Cobêro et al. (2006).

Coelho (2018), afirma ser inevitável a interação dos indivíduos dentro de uma organização a capacidade que cada um tem para entender, controlar e regular as suas emoções torna-se um fator sine qua non para o sucesso das organizações.

Goleman et al (2002), definiram quatro capacidades da inteligência emocional de formas a potencializar a eficácia das dos funcionários e dos líderes.

Neste sentido, entendemos a posição de Silva, et al (2014), quando realçam que a Inteligência emocional nas organizações esta completamente ligada ao sucesso organizacional, porque uma vez aplicada líderes e colaboradores estariam a trabalhar numa só direção para o bem comum, aonde é possível a criação de uma atmosfera propícia para o desenvolvimento de competências em geral.

Liderança

Já vai o tempo que o estudo da liderança tem suscitado o interesse de estudiosos no âmbito organizacional, vários foram os autores que deram uma definição ao assunto. Todavia nunca foi um mar de rosas nos anos 1980 como foi referido por Cunha et al (2016), referem os autores o assunto sofrera um enfraquecimento, foi necessário um século de investigações contraditórias os estudiosos alegavam que o tema carecia de um modelo pelo qual cientistas pudessem realizar-se. Portanto não houve êxitos nas contradições porque o tema em si da liderança é um facto de sucesso para as organizações.

Blanchard (2019), define a liderança como sendo a habilidade que um individuo possui para influenciar os pensamentos e os atos quer a nível pessoal como a nível profissional para o alcance de algum objetivo Santos (2018), as primeiras teorias que surgiram acerca da liderança, defendiam que as características pessoais do indivíduo determinavam a sua eficácia enquanto líder.

Maximiliano (2000), entendeu a liderança como o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização do objetivo do referido grupo. Blanchard (2019), entende que o ato de liderança é aquele que está enraizada na humildade, começa dentro de nós é eficaz e beneficia a todos.

Sendo assim, faz sentido quando Silva et al (2014), afirma que por mais que existam escolas, dificilmente se encontrará algumas que deem treinamento as pessoas a serem líderes de si mesmas. Hernández (2019), tem a mesma ideia quando entende que o mais difícil é liderar-se a si mesmo. Maxwell (2012), a liderança como um processo e não como uma posição, diz o autor que as pessoas mais difíceis de se auto liderar são os próprios líderes, afirma que é necessário que o líder esteja cheio de humildade para reconhecer que não se chega ao topo sozinho, e toda colaboração da equipa é necessária para o sucesso. Maxwell afirma que liderar pressupõe amar as pessoas caso isso não aconteça o líder nunca conseguira agregar valor a sua equipa.

De acordo a James C Hunter (2013), a liderança é entendida como a capacidade de inspirar confiança e influenciar as pessoas a agirem. O autor continua dizendo, que, a liderança tem pouco a ver com a personalidade da pessoa, porém está completamente ligada ao seu caráter. O autor, dá ênfase de que a liderança não é sinônimo de gestão, a gestão consiste nas coisas que necessitam de planejamento, organização como método ou estratégia, sendo que a liderança é sinônimo de influência. gurus no estudo da liderança como: Blanchard & Maxwell definem a liderança como o processo de influenciar, Hunter (2013),

Já Bletam, et al (2016), criaram um significado para a liderança que inclui dois pontos cruciais, sendo um deles a propensão dos subordinados a perceberem como seus líderes tomam as decisões corretas para alcançar suas necessidades e desejos pessoais e o outro é a habilidade de entusiasmar os indivíduos a executar as tarefas que precisam ser realizadas.

Porém Venâncio (2017), entendeu que liderança é um exercício fora do alcance de muitos profissionais que, embora desempenhem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências extraordinárias de responsabilidade, influência ou poder. Compreendemos com isso que liderança não é ordenar, mas persuadir no sentido dos liderados realizarem as ideias pré-concebidas por quem lidera. A persuasão é feita de estímulos motivacionais que permitem aos subordinados desempenhar tarefas técnico-sociais emocionalmente bem.

De acordo a Hernández (2019), a liderança foi elencada a partir de 5 conceitos, o autor é de opinião que todo desafio é superável quando há união e clareza nos objetivos, portanto começou por descrever a liderança como: (Liderança criativa), para o autor a empresa deve ter bem definido os seus objetivos e saber até aonde pretende chegar; o segundo conceito (Liderança emocional) os objetivos estratégicos da organização devem ser compartilhados com a equipa de forma que cada um se sinta parte integrante e responsável pelo mesmo.

O terceiro (Liderança técnica) deve haver incentivo e grande relevância a prática. (Liderança Humana) defende que as pessoas são o ativo mais importante para as organizações, pois a elas deve ser atribuída toda consideração, dignidade e valor que se lhes merece; o quarto denominou como (Liderança ética) incentivando que nunca se deve perder os princípios e valores morais.

2.1.5. Estilos de Liderança

Neste capítulo, ainda que sucintamente faremos uma abordagem de três estilos de liderança que ao nosso ver seria o ideal que os líderes emocionalmente inteligentes adotassem como modelo nas suas políticas e práticas de liderança.

2.1.5.1. Estilo Situacional

Modelo Situacional de Ken Blanchard

Blanchard (2019), apresenta na sua interessante reflexão, a ideia de que, a distribuição de poderes seja a chave para bem tratar os seus colaboradores e eles auto motivarem-se e consequentemente tratarem bem os clientes, enfatiza o autor, que é de extrema importância que o líder não só seja visto como chefe e avaliador, porém e mais relevante como parceiro e incentivador. O autor afirma que não existe um estilo melhor de liderança que o outro, o modelo de liderança situacional deve ser implemento a situação em causa. Exemplificou bem o autor contando o seguinte “Ex: no caso de ter um colaborador principiante numa empresa, nesta fase este individuo precisa de uma liderança de direção que o orienta o que são as suas funções no cargo normas e procedimentos na empresa, posterior a essa parte já começa a trabalhar sozinho porém um pouco desiludido por não estar a perceber bem as suas tarefas por ser aprendiz, nessa fase ele precisa de uma liderança de coach que o apoie e continua a monitora-lo e dirigir, findo essa fase o individuo já esta mais entusiasmado, mais ainda com um pouco de insegurança, precisa nesta fase de uma liderança de apoio que o encorajamento para que de facto se sinta capaz de alcançar os seus objetivos”. Blanchard (2019, p, 82,83,84).

Entendemos neste modelo que o líder deve ajustar as políticas de liderança ao nível ou grau de maturidade de seus colaboradores.

Conforme, Borlot & Marques (2012), para a liderança situacional haverá um estilo que será eficaz tendo em consideração o contexto as características dos intervenientes na situação. Sendo assim Silva et al (2014), também são de opinião que e o líder situacional deve conhecer o perfil dos seus colaboradores a fim de melhor perceber os comportamentos de cada um e potencializá-los levando-os a concretizar as suas tarefas adequadamente conforme afirma, Maximiano (2000, p, 402), afirma que “para ser eficaz, o estilo tem de se ajustar a situação”.

2.1.5.2.Estilo Carismático

Dizia Cunha et al (2016), que Max Weber recorreu ao termo carismático para que os seguidores ou liderados pudessem encontrar uma forma de influência e reconhecimento das qualidades do líder. Este líder precisa manifestar habilidades pessoas que criem um efeito aos seus seguidores como a autoconfiança, autoestima, estar convencido das suas crença e ideias, porem estas devem influenciar os seus seguidores. Reis (2018).

Portanto, se para um líder carismático é fundamental que os seguidores realçam suas virtudes, para um líder transformacional é de extrema importância que seus seguidores acreditem no potencial que eles próprios possuem. Rosado (2010).

Goleman (1999), entende o líder carismático como aquele que possui a capacidade de comunicar emoções de forma convincente, exige que o líder seja sincero a respeito da

mensagem que transmite, acredita na mensagem emocional, é o que distingue do líder interesseiro ou manipulador.

Jim Collins (2002), apresentou-nos uma hierarquia de níveis da liderança onde da ênfase ao nível 5 como a verdadeira liderança carismática, sendo este nível completamente desenvolvida já encarna os cinco níveis da pirâmide.

Tabela 2. Níveis de Liderança segundo Collins (2002).

Níveis	Características
Nível5	Constrói excelência duradoura por meio da humildade pessoal e força de trabalho baseada no profissionalismo.
Nível4	Canaliza o comprometimento com uma visão clara e forte, estimula padrões mais elevados de desempenho
Nível3	Organiza as pessoas e os recursos para eficiência na busca dos objetivos
Nível2	Contribui com as suas capacidades individuais para que sejam atingidos os objetivos do grupo, tem espírito de equipa.
Nível1	Faz contribuições produtivas por meio de talentos, do conhecimento e das boas técnicas e hábitos de trabalho.

Criação: própria. Fonte: Collins (2002).

Afirma o autor que os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu orgulho para longe de si mesmo e trabalham afincadamente para a construção de uma organização de sucesso. É o nível mais alto numa hierarquia de competências executivas.

Este líder tem como característica genuína a humildade, em caso de sucesso da organização que lidera atribui o sucesso a equipa e nunca se envaldece com isso, já em casos de fracasso olha-se ao espelho e vê-se a si mesmo, este líder possui uma inabalável determinação em fazer tudo que for necessário para transformar a organização numa empresa excelente. Collins (2002), ou seja o autor encontrou duas grandes qualidades no líder nível 5 a primeira é a humildade e a segunda o foco e doar-se para a sua equipa organização.

2.1.5.3. Estilo transformacional

Este líder é considerado inspirador pela forma como transmite o futuro aos seus colaboradores, são comunicativos na maior parte das vezes com um perfil democrático não centralizam as responsabilidades, porém delegam-nas a equipa, são corajosos e transmitem confiança. Reis (2018).

No âmbito das abordagens sobre o estilo de liderança transformacional foram identificadas 4 extensões que caracterizam o perfil deste líder.

Tabela 3. Componente da liderança transformacional.

Componentes	Característica
Carismáticos, influência idealizada	Os líderes são vistos como exemplos a seguir, seu colaborador o vê como exemplo pela persistência, determinação e capacidades demonstradas, seus padrões de ética e moral. Bass e Riggio (2006).
Inspiram e motivam	Possuem potencial para motivar, inspirar o pessoal ao seu redor, possuem um elevado nível de otimismo e entusiasmo, motivam os seguidores a encarar o futuro numa perspectiva positiva. Bass e Riggio (2006).
Estimulantes, partilha de habilidades	Os líderes motivam os seus colaboradores a melhorarem as suas capacidades profissionais, a criatividade, resolução de problemas, estimula a implementação de novas formas que ajudem na resolução de tarefas e faz com os erros sejam vistos em ângulos diferentes. Bass e Riggio (2006).
Atenciosos, fornecem suporte e ajuda	Estimula a inter-relação com os seus colaboradores, é empático com as situações, mostra-se disponível na promoção e desenvolvimento de oportunidades que elevam as habilidades, o líder considera cada membro da equipa como uma individualidade.

Criação própria, fonte Bass e Riggio (2006).

2.1.5.4. Estilo Transacional

Os líderes transacionais são reconhecidos pela liderança baseada na troca, os seguidores são recompensados pelo desempenho demonstrado neste estilo o líder precisa fazer acordos com os seus colaboradores para que as tarefas sejam executadas. Bass e Riggio (2006). Os membros da empresa liderada por um líder com estilo transacional fazem o acordo

no ato do contrato profissional, mas o pagamento remuneratório é em função do desempenho demonstrado, sendo que cabe ao líder punir os colaboradores caso esses não sejam realizados conforme o acordo. Reis (2018).

Essa forma de liderar remete-nos a era de Taylor incidia a atividade da empresa a vertente do trabalho manual ou mecânico, deixando para o segundo plano os aspetos humanos e sociais do trabalho. Com isso não é reconhecida por alguns pesquisadores como um estilo eficaz de liderança, denominam-no apenas como uma forma de gestão por dar mais importância as tarefas feitas num curto espaço de tempo. Reis (2018).

Tabela 4. Componente do estilo transacional.

Componente	Características
Recompensa contingente	Obtenção de acordos do colaborador sobre aquilo que precisa ser feito, a retribuição é paga conforme o desempenho demonstrado
Gestão por execução ativa	Supervisão ativa em relação a execução das tarefas, a fim de garantir o alcance das metas estabelecidas.
Gestão por execução passiva	Toma medidas depois dos erros acontecerem não antecipa a resolução das evidencias.

Bass e Bass (2008).

Tabela 5. Síntese sobre o estilo de liderança

Estilos	Caraterísticas
Situacional	Liderança baseada na situação que se vive.
Transformacional	Liderança que motiva, e inspira.
Transacional	Liderança baseada na troca.

Inteligência Emocional na Liderança

Silva et al (2014), é necessário entender a importância da inteligência emocional na liderança e a sua melhoria na comunicação interpessoal dentro da organização, quando se percebe a importância dessa prática melhora-se o ambiente organizacional. (Silva, et al 2010), concorda, ao referir que o objetivo central da inteligência emocional na liderança é que os

líderes precisam potencializar as suas habilidades emocionais para melhor gerir as suas decisões.

Para além dos ganhos a nível do ambiente organizacional Cunha et al (2016), realçou que (Wong e Law) também perceberam que IE na liderança proporciona a satisfação e o empenhamento dos colaboradores aumentando o seu comprometimento com a mesma. Por este facto, entende Silva et al (2019), quanto maior for a compreensão do líder que exerce a liderança, em relação as suas próprias emoções e isso representar autoconhecimento, maior facilidade ele terá em identificar e entender o sentimento dos seus colaboradores, equipa ou os outros. E isso permite que os líderes não só se focalizam nos resultados e lucros organizacionais como também prestem a atenção nas pessoas que integram a mesma. Blanchard (2015).

Tal como foi referido por Alston et al (2016), a inteligência emocional na liderança melhora a organização, os líderes conseguem controlar os sentimentos e promover um pensamento positivo em relação aos desafios internos entre eles: as ameaças e as oportunidades pontos fortes e pontos fracos, o líder emocionalmente inteligente tem maior capacidade de gerir as suas emoções e consequentemente criar o melhor ambiente para a organização, pois é seguro, otimista sabe aonde está e para onde pretende chegar.

De acordo a Longhli (2016), a prática da inteligência emocional na liderança amplia o foco do líder de forma que este completa outras visões tal como: estratégias, metas e objetivos. Porém isso acontece quando se cria um ambiente harmonioso, produtivo em ideias e resultados, aprende a ter equilíbrio e age de maneira mais assertiva.

Para Borlot e Marques (2012), a inteligência emocional é uma característica que diferencia o líder e o torna eficaz em liderar, pode-se acrescentar que são necessárias virtudes natas. Porém, a IE também pode ser treinada, conforme dito por Cunha et al (2016), mesmo sendo necessária as raízes ou genéticas, é possível desenvolver a IE podendo este atingir aumentos de 50 a 70 por cento.

Goleman (1999), afirma, que o líder é a fonte chave da vida emocional da organização, sendo que este transmite energia aos colaboradores. Cunha et al (2016), apelam a compreensão de ver a IE como uma força de muitas e diversas facetas, entendendo que a falha de uma fase pode perigar o empenho de outras.

2.1.6. O líder emocionalmente inteligente

De acordo com Borlot e Marques (2012), o líder emocionalmente inteligente diferencia-se dos outros pela sua forma eficaz de liderar. Já Hernández (2019, p, 366), afirma que “quando tentamos explicar o porquê da sua eficácia, a resposta tem sido estratégia de

visão ou ideias poderosas. Mas na realidade é muito primária: a grande liderança chega através das emoções inteligentes”. Nesta ordem de ideia apraz-nos perceber como deve ser o comportamento do líder emocionalmente inteligente, seu perfil, e características que podem ser impactantes no exercício da liderança.

Com a mesma opinião Goleman et al (2018), afirmam que a maior eficiência dos líderes emocionalmente inteligentes não se substância apenas nas boas estratégias como a visão ou grandes ideias, eles sabem lidar com as emoções.

De acordo com Goleman e Boyatzis (2017), o líder emocionalmente inteligente não se limita a ser gentil e respeitoso, amável ou ter uma personalidade positiva, torna-se limitado e o deixa fragilizado em outros pressupostos, importa que o líder exercite o seu lado mais crítico, desempenhado uma liderança numa dimensão generalizada empregando força para um conjunto de competências sejam elas positivas como as mais críticas. Os autores entenderam que, o líder que domina apenas uma personalidade gentil, simpática, generosa só vê o lado bom das coisas tem dificuldades em algumas situações em exercer a competência de dar notícias difíceis e negativas é menos flexível a mudança e a criatividade para pensar ao além.

Já para Cunha et, al (2016), quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social, os autores defendem essa afirmação entendendo que o comportamento e o estado emocional dos líderes influenciam significativamente ao estado de espírito e comportamento de todas as pessoas ao seu redor. Com tudo os autores de ideias elencam algumas razões que caracterizam os líderes emocionalmente inteligente. Cunha et al (2016, p, 279).

1-Para que o líder seja visto como um modelo de atuação para os seus colaboradores é necessário que tenham autoconsciência das suas emoções e dos seus valores, demonstre fortes convicções nas suas crenças e mantenha um elevado nível de autoconfiança. É importante que conheça as necessidades emocionais das pessoas que com ele colaboram. **2-** Se o líder for otimista confiante e seguro diante de adversidades que surjam no decorrer do seu exercício laboral isso também facilita a percepção de um líder emocionalmente inteligente diante de seus colaboradores. **3-**Outra forma eficaz de um líder emocionalmente inteligente, proceder a estimulação intelectual dos seus colaboradores é conhecer as suas crenças, seus valores a fim de evitar reações defensivas entre os visados. **4-**Considerar individualmente é outra forma que o líder emocionalmente inteligente demonstra aos seus colaboradores que os conhece. Ser empático saber ouvir tratar as pessoas segundo a sua personalidade peculiar.

Para Hunter (2013), o grande líder apresa características semelhantes a de humildade, respeito pelo próximo, comprometido, honestidade, autocontrole, compromisso determinação, gratidão, capacidade de comunicação.

Já Longhi (2016), percebeu que, há necessidade de servir, porque para além de ser capaz e eficiente nos seus resultados motiva a vontade de o seguirem, abdica de si mesmo em prol da equipa, esse líder deve ter a capacidade de perceber os sentimentos que são expressos, deve incentivar a positividade na equipa, resolver conflitos e dar feedback sempre que necessário.

Vários foram os autores que se debruçaram sobre o perfil do líder emocionalmente inteligente, para Goleman et al (201), este líder é aquele que pelo seu comportamento adquire poder de influência capaz de mexer com as nossas emoções, inspiram a descobrir o que há de melhor nos seus seguidores. Os autores destacaram um outro tipo de liderança, denominada primordial.

Para os autores acima “o líder que maximiza o benefício da liderança primordial conduz as emoções de seus liderados para o destino certo, essa liderança é eficaz para todos, porém o líder precisa ter bem desenvolvida a inteligência emocional para melhor governar as suas emoções ações e reações”. Goleman et al (2018, p, 19).

De acordo com Decker e Cangemi (2018), o líder emocionalmente inteligente pratica humildade e sabe respeitar os outros cria estrutura e um ambiente organizacional onde todos têm voz, tem um caráter democrático a todos os níveis. Porém esse líder também é grato, exerce a gratidão na execução da sua tarefa porque sabe que está é a forma que o habilita a olhar para a organização com uma necessidade comprometimento para com assim sendo, dá o seu melhor sabendo que tudo lhe retornará em dobro, conforme afirma (Brito 2019).

Nesta ordem de pensamentos seria de importância máxima que as empresas em estudo investissem em políticas de capacitação emocional de seus líderes nos quais diretores gerentes subgerentes líderes de equipa para o melhoramento da sua performance há todos os níveis visto que a inteligência emocional é um requisito sine-qua-non para a gestão dos relacionamos mesmo que estes estejam dotados com um grande nível de inteligência, conhecimento e técnicas.

Com isso, os autores são unânimes. O líder emocionalmente inteligente é aquele que faz as coisas acontecerem com o benefício de todos.

Figura 1. Impacto do líder emocional mente inteligente no comprometimento organizacional dos colaboradores.



2.1.7. Líderes despreparado emocionalmente

De acordo Blanchard (2019), não é de todo fácil liderar uma equipa, muitos são os cargos de liderança ocupados por pessoas totalmente despreparadas emocionalmente que tem o seu foco na posição que ocupam, esses líderes na sua maioria são contratados por lhes ser reconhecidas as habilidades técnicas porem pouco tempo depois desvinculam-se por não obter habilidades comportamentais. A opinião de Silva et al (2014), é que esses líderes não entenderam a vantagem que conseguem alcançar ao valorizar o recurso da inteligência emocional em vez de se limitarem a liderar por meio do controlo.

Para Silva et al (2016), quando não há maturidade emocional por parte do líder, mina um bom desenvolvimento das relações interpessoais dentro da organização, afirmam os autores que é necessário que o líder seja capaz de subordinar as suas ações e reações, e só consegue tal comportamento quando está preparado emocionalmente.

Entendemos que um líder arrogante e prepotente, vaidoso, orgulhoso e altivo desencadeia um clima desconfortável na organização deixando os colaboradores apreensivos e de mau humor e isso reflete-se na sua performance ao executar as suas tarefas.

Consideramos ser de grande importância a exploração desta temática no contexto organizacional e face o contributo que a mesma tem na economia, abaixo segue o estudo empírico há 6 empresas com a área do negócio distintas aonde pormenorizadamente observaremos a atuação dos líderes e se respondem e clarificam as questões de investigação em estudo.

Capítulo 3. Metodologia.

Qualitativa-Exploratória

De acordo a (Gil 1999), esta metodologia tem por sua finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias com base num problema que se pretende ver respondido.

Gil (2008), é de opinião que para além da complexidade que se encontra na sua aplicação por não ser quantificada ainda assim é considerada uma forma bastante adequada para a obtenção de dados sobre aquilo que as pessoas sabem, pensam, sentem ou desejam.

Estudo de caso

Entre os tipos de metodologia qualitativa optamos pelo estudo de caso “por ter maior utilização em estudos exploratórios e dar respostas relativas a causas de determinados fenómenos” conforme entende (Gil, 2002, p.138). Desta forma, também nos permite um estudo mais aprofundado e detalhado do assunto dentro de um curto espaço de tempo, isso entendido por Ventura (2007).

O estudo de caso vai além do levantamento de dados, permite que situações complexas encontrem respostas da sua origem de acordo a Orsolini e Oliveira (2013).

Contudo, o presente estudo foi direcionado há 5 empresas distintamente umas das outras consultamos os seus líderes que puderam fornecer-nos informações com base no objetivo pesquisado, compreender como estes aplicam a Inteligência Emocional no exercício da Liderança.

Seleção dos Casos

Para o suporte da investigação foram selecionadas 5 empresas PMEs de ramos distintos como já referido acima: uma de construção civil; uma farmácia; uma empresa que comercializa material informático, uma associação com fins não lucrativos, uma empresa prestadora de serviço no ramo da contabilidade. Identificamos as mesmas pelo ramo do negócio por algumas terem nos solicitado o anonimato, neste contexto foram designadas por organizações A, B, C, D e E respetivamente.

Essa seleção teve em conta ao fato de que as 5 organizações serem classificadas como PMES segundo o portal da INE e descrito no Decreto-Lei 372/2007 de 16 de novembro que estipula a categoria das micro, pequenas e médias empresas como aquelas que são constituídas por menos de 250 pessoas e um volume de negócio anual que não excede 50

milhões de euros e ou equivalente a outra moeda, Angola segue o mesmo paradigma conforme descrição acima.

Tivemos em consideração a grande colaboração por parte dos líderes das empresas que cooperarem de forma célere na recolha dos dados fidedignos, referimos ainda que 4 empresas são do ramo lucrativo e 1 não, sendo essa uma associação desportiva.

Instrumento de recolha de dados.

3.1.1. Entrevista

Optamos pela entrevista como instrumento para a recolha dos dados por está a ser considerada como uma ferramenta de investigação utilizada nos variados campos da ciência, sendo que esta técnica permite com alguma precisão a compreensão e subjetividade dos participantes por intermedio das respostas fornecidas. Batista, et.al (2017).

Para a entrevista, importa que os indivíduos tenham experiências a nível do problema em estudo em pesquisa pelo que, esta envolve levantamento bibliográfico; estudo de caso; análise de exemplo que motivam o entendimento da situação. no final o resultado deste processo será observação do problema em estudo mais esclarecido, por ser uma técnica considerada muito relevante quando se pretende entender a fundo o comportamento humano Gil (1999).

Quanto aos tipos de entrevista optamos pela **semiestruturada** por permitir em simultâneo a colocação de perguntas fechadas e abertas, está permite maior liberdade do

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

entrevistado em se posicionar favorável ou não ao tema sem perder o foco da questão colocada. (Batista et.al 2017, p, 7, citado por Minayo 2010).

Tabela 6- Data das entrevistas aos líderes

Cargo que o entrevistado ocupa	Administrador Geral	Director Geral	Responsável de Loja	Presidente da Associação	Gerente
Nome do entrevistado	Eugénio Furtado	Albino António	Sérgio Estives	Rafael Maria	Gelson Baltazar
Dia da entrevista	16/04/2021	17/04/2021	19/04/2021	21/04/2021	21/04/2021
Local da entrevista	Vila-Alice	Cazenga	Maculusso	Vila-Alice	Viana
Duração da entrevista	13 min	22 min	19 min	20 min	23 min

3.1.2. Guião de Entrevistas

A elaboração do guião de entrevista (colocado em anexo) foi orientada para quatro objetivos: 1) conhecer o líder e a empresa que o mesmo lidera; 2) verificar a existência de inteligência emocional; 3) identificar o estilo de liderança adotado; 4) apurar se a inteligência emocional é considerada no exercício de liderança. Para cada um destes objetivos foi projetado um conjunto de questões organizadas de forma sequencial.

Com base no estudo de Santos (2016), tivemos uma orientação da elaboração do guião de entrevista sendo que seguimos as linhas soltas para investigações futuras conforme referiu na sua investigação para continuidade da pesquisa em outros contextos. Desta forma para a realização das entrevistas tivemos dois momentos de contacto com os líderes das empresas, o primeiro foi a apresentação da investigação as empresas respetivamente aos líderes onde apresentamos o objetivo da investigação e solicitamos a disponibilidade dos mesmo em colaborar com o fornecimento da informação, o segundo foi depois de nos terem respondido satisfatoriamente o agendamento da entrevista. Assim foram agendadas para os seguintes dias: Empresa A- dia 16 de abril na Vila-Alice as 17 horas; Empresa B- dia 17 de Abril no Cazenga as 15horas; Empresa C- dia 19 de abril no Maculusso as 7 horas; organização D- Vila-Alice pelas 11horas; e Empresa D pelas 10 horas em Viana. Com duração de 25 a 45 minutos.

De acordo Schraiber (1995), para maior confiabilidade e ampliação do poder de registo ainda na véspera da entrevista acordou-se o uso de gravador de som a fim de manter por um tempo superior toda informação recolhida.

3.1.3. Organização e execução das entrevistas

As entrevistas foram feitas nas respetivas empresas onde foi possível observar o contacto direto com o ambiente em estudo onde permitiu uma vasta observação do mesmo. Santos (2016).

Capítulo 4 Apresentação análise e discussão dos casos.

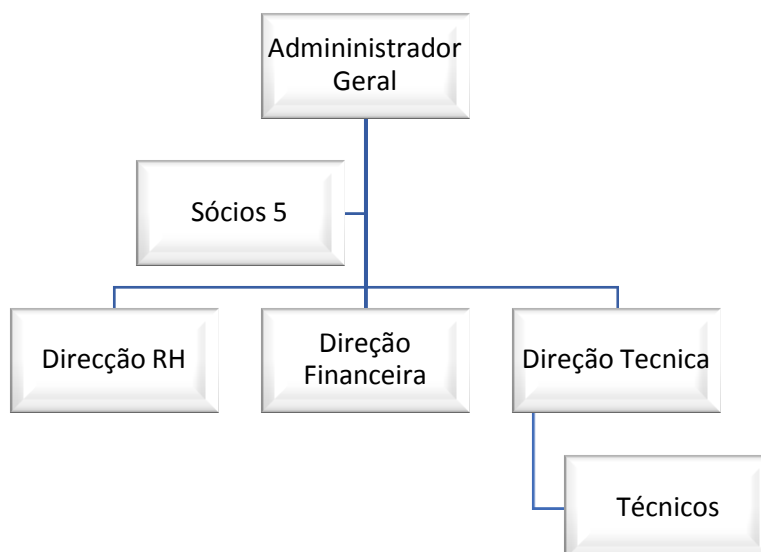
Caraterização dos casos

4.1.1. Empresa A

A empresa A é uma organização que presta serviços no ramo da construção civil localizada em Luanda no bairro Vila- Alice, existe desde 2008 a mesma surgiu com a necessidade e motivação de expandir os empreendimentos visto que o proprietário já possuía outra empresa no mesmo ramo.

Com 22 funcionários efetivos, em termos jurídicos está caracterizada como uma sociedade por quotas, fundada com dois sócios um casal no caso, que por conta das circunstâncias, separaram-se tornando a gestão da empresa apenas com um socio, o publico alvo da são empresas do setor do estado e particulares. Nos primeiros anos a empresa teve um crescimento exponencial sendo que o país em si esta em reconstrução, porém nos últimos anos este crescimento tem baixado também muito por conta da pandemia corona vírus SARCV crescimento tem baixado, com um volume de negócio bastante baixo.

Figura 2. Organigrama da Empresa A



4.1.2. Empresa B

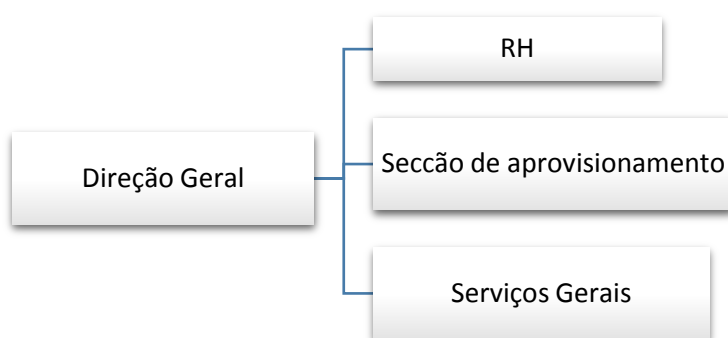
A Empresa B é uma organização com fim lucrativo, existente no mercado angolano desde 2012, localizada em Luanda bairro cazenga, iniciou a sua atividade no setor da formação em tecnologias, porém, com o decorrer do tempo foi reorientado o negócio para outros domínios, sendo que há 5 anos presta serviços na área farmacêutica fornecendo

material gastável e medicamentoso, sendo o público-alvo, os hospitais e farmácias. Atualmente a empresa integra 6 colaboradores por terem terceirizados as outras áreas.

O crescimento da empresa tem sido árduo e muito custoso, muito por conta do contexto onde se encontra, Angola até ao momento não tem nenhuma indústria farmacêutica, a maior parte do material, ou seja, a matéria-prima é importada de outros países e agora por conta da crise a situação ficou muito complicada as limitações inerentes a este negócio são muito evidentes também muito por conta da dificuldade para a aquisição da moeda estrangeira.

A empresa rege-se por valores filantrópicos que os motiva, no sentido de colmatar alguma carência que existe mais acentuadamente nas zonas sul e leste dos países. A sua missão é de prestar o melhor serviço aos seus clientes e minimizar a carência extrema de material gastável que se verifica em muitas unidades de saúde angolanas.

Figura 3. Organigrama da empresa B

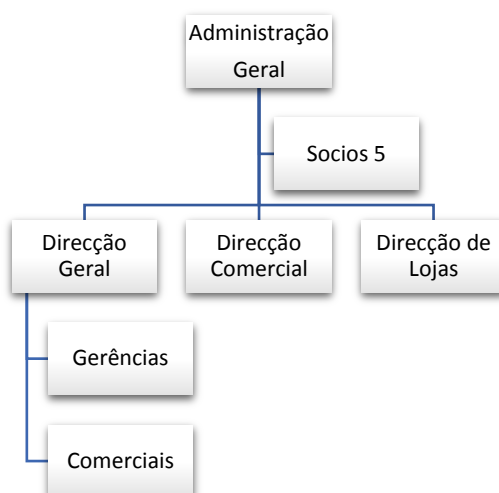


4.1.3. Empresa C

A empresa C opera no ramo da comercialização de material informático, com a sua sede localizada em Luanda Bairro Maculusso há 15 anos no mercado desde 2006, a mesma surge com a necessidade de se minimizar a necessidade existente do equipamento a população. Sendo esta filial de outra no mesmo ramo muito conhecida pela sociedade angolana que já existe há mais de 30 anos. O seu público-alvo são pessoas de baixa renda e empresas.

Uma sociedade por quotas, com um volume de negócio e desenvolvimento foi gradual através da fidelização dos seus clientes, atualmente tem havido um decréscimo por ordem dos 60% das vendas e substancialmente nos lucros, tudo fruto da crise que afeta o mundo, (Covid-19), a sua missão tem sido servir os seus clientes cada vez melhor nas suas necessidades bem como servir os colaboradores. Atualmente com 12 funcionários.

Figura 4. Organigrama da Empresa C



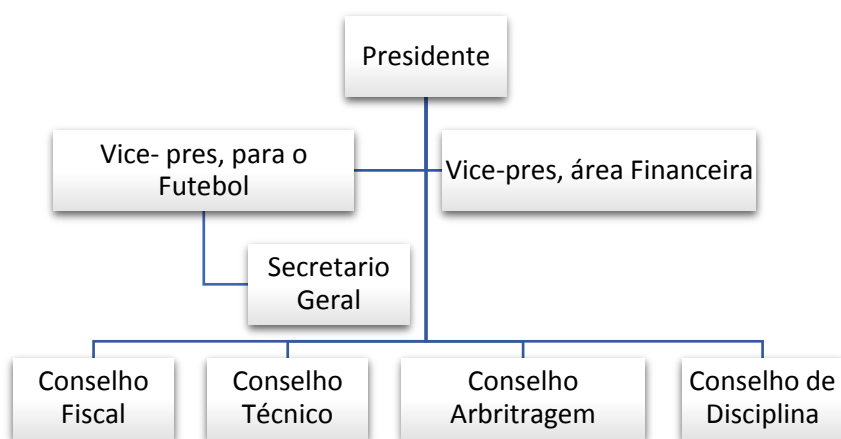
4.1.4. Empresa D

Associação província de futebol de Luanda (APFL) é uma instituição com fins não lucrativos, sediada no Bairro Vila Alice, foi fundada no ano 1981. A mesma rege-se pela legislação aplicada pelo presente estatuto, o seu regime é de dirigir, promover, e regular a prática de futebol local em todas as suas vertentes e níveis assegurar uma ampla participação dos cidadãos em geral e dos seus associados em particulares.

A associação integra 30 colaboradores, 10 destes efetivos os outros eleitos em sufrágio universal, o público alvo são os clubes filiados que por sua vez a associação remete a federação.

Por ser instituição com fins não lucrativo têm como missão o associativismo dos clubes que por sua vez eleva o posicionamento da associação os seus valores são no melhoramento das condições dos clubes.

Figura 5. Organigrama da Empresa D

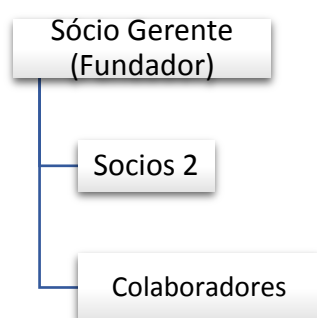


4.1.5. Empresa E

A empresa E atua no ramo da prestação de serviço na área da consultoria em contabilidade e auditoria, surgiu na decorrência de um encontro entre amigos, com 3 sócios e um total de 5 colaboradores, tem um publico alvo as empresas.

Há 3 anos atras a empresa estava estável a nível financeiro, por conta da pandemia o seu volume de negócio reduziu consideravelmente. A sua missão é de se tornar referencia a nível da prestação de serviço a área que atua.

Figura 6. Organigrama da empresa E



Caraterização geral das empresas

As empresas (A, B,C,D,E) selecionadas para o estudo localizam-se todas na província de Luanda com o ramo da atividade distinto e operam desde 1981 (a mais recente tem 5 anos) para que sobrevivam mantendo-se no mercado há a necessidade de serem lucrativas a exceção da Empresa D que por sua vez reúne a sua atividade virada a satisfação e melhor servir, os seus fundos também são derivados das participações dos seus associados ou membros e donativos oferecidos para o exercício promovido pela associação.

A escolha das empresas obedeceu a orientação do Decreto-Lei 372/2007 de 16 de novembro que estipula a categoria das micro, pequenas e medias empresas como aquelas que são constituídas por menos de 250 pessoas e um volume de negócio anual que não excede 50 milhões de euros e ou equivalente a outra moeda, Angola segue o mesmo paradigma conforme descrição acima. Portanto, foram todas classificadas como pequenas empresas por não excederem o número até 50 colaboradores.

Tabela 7. Caracterização das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	Sociedade por Quotas	SFL	Sociedade por Quotas
Nº de sócios	5	1	1	0	3
Sector de atividade	Construção Civil	Comercialização/Informática	Farmácia	Não Lucrativa	Contabilidade
Sede	Vila-Alice	Maculusso	Cazenga	Vila-Alice	Viana
Início da atividade	2008	2012	2012	1981	2016
Nº colaboradores	12	22	6	30	5

Análise de conteúdo das entrevistas.

A análise dos conteúdos do presente trabalho foi possível por intermédio da técnica do domínio da linguística hermenêutica, a arte de interpretar e dar coerência as informações Silva (2010). Está permite a descrição de toda informação recolhida.

4.1.6. Estilo de liderança adotado pelos líderes

Empresa A.

No conteúdo da entrevista do líder da empresa A verifica-se que este apresenta características de um líder transformacional pela forma como se caracteriza “motivador e otimista que consegue manter o pessoal na empresa mesmo em fase difícil pelo contexto atual de pandemia covid-19”; relativamente a forma como os seus colaboradores o caracterizam “sou uma pessoa humilde e de fácil trato que tenta resolver os problemas dos meus colaboradores sou amigo dos meus amigos, vou tentando resolver as suas dificuldades, quanto a forma como vê os seus colaboradores, “são afáveis porque quem não está bem comigo não continua comigo, quanto a relação com os colaboradores “tenho boa relação com os meus colaboradores, relativamente a forma como os seus colaboradores o descrevem “sou batalhador uma pessoa que esta sempre disponível para resolver os seus assuntos e estar bem

com eles, a opinião dos colaboradores é tida em conta no ato da definição dos objetivos da empresa, “tenho feito uma gestão inclusiva eles são livres para dar as suas opiniões e são tidas em conta no ato da definição dos objetivos da empresa”, quanto ao que é mais importante os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores “uma coisa tem muito a ver com outra para ter simbiose uma coisa deve casar com outra” o alcance dos resultados da empresa devem estar presentes ao mesmo tempo que a satisfação dos colaboradores, os seus colaboradores não se sentem satisfeitos nem tão pouco realizados “falta alguma coisa aos meus colaboradores, podia fazer melhor em outros tempos ouve mais investimento quanto a nível de formação e outros” influencia os seus funcionários dando-lhes aquilo que é possível em termos de salario e outras condições que merecem. Em situações de fracos desempenhos “não é fácil a pessoa estar sentada nesta cadeira há momentos que não durmo em prol da continuidade pelo compromisso com os colaboradores e a empresa” afirmou o líder.

Deste modo percebeu-se que o líder demonstra alguns aspetos da componentes do estilo transacional definidos por Bass e Bass (2008), a Recompensa Contingente, a Gestão por Execução Ativa e a Gestão por Execução Passiva, quando responde que só toma medidas diante de erros e enganos após acontecerem não previne as evidencias 1) existe um aspeto que foi observado durante a entrevista que poderia remeter o perfil do líder da empresa A) enquadrado ao estilo de liderança transformacional (Motivação Inspiradora,) ao afirmar que concedera-se otimista que motiva dentro do possível os seus colaboradores portanto, esse comportamento não se evidenciaram no seu comportamento em momento algum durante a entrevista. O líder exerce funções de administrador da empresa observamos que com essa função surge um distanciamento das áreas administrativas e técnicas isso pode ser refletido no ponto em que não se apercebe antecipadamente dos enganos.

Empresa B.

O líder apresenta um estilo de liderança transformacional/transacional ao se apresentar como “eu sou uma pessoa otimista e motivador, mais não deixo de ser pessimista, “nós não podemos pensar que tudo vai dar certo, temos que contar com os ganhos e com as perdas, por esse motivo algumas pessoas desmoronam quando as coisas correm menos bem”. Quanto a forma de ver os seus colaboradores afirmou que são pessoas motivadas, salientou que atualmente verifica maior comprometimento por parte dos mesmo em relação a empresa, “mesmo com todas dificuldades que o país apresenta quando há chuvas, a dificuldade acentuada de locomoção a nível de transportes públicos ainda assim os colaboradores chegam cedo e não se verifica faltas pelos constrangimentos apresentados. Quanto o alcance dos objetivos da empresa e a satisfação dos colaboradores, referiu que “esses devem crescer ao mesmo nível a satisfação dos trabalhadores, quanto os resultados da empresa devem estar

equilibrados não pode haver desfasamento” A satisfação dos colaboradores evidencia-se quando são remunerados por intermedio do salário e alguns bonos pelo alcance dos objetivos pré-definidos. Para o alcance das estratégias usa práticas como, acompanhar, motivar e orientar e ter empatia com a situação do colaborador. Neste caso percebeu-se a existência de perfil transformacional no componente estilo de partilha de habilidade por Bass e Riggio (2006), para fracos desempenhos usa a comunicação como mecanismo de busca para melhor perceber o motivo real que leva o colaborador a apresentar o fraco desempenho. Relativamente aos conflitos o líder adota métodos que inibem os mesmo dentro da empresa, afirmou detetar de imediato erros que enquadramos componente de Gestão por Execução Ativa do estilo transacional, Bass e Bass (2008), Quanto a forma como os colaboradores o vêem enquanto líder, apresentou o estilo transacional ao afirmar que o observam como controlador, “nós não podemos agradar a (gregos e troianos) quem não se revê nas políticas não gostar. Essa afirmação enquadra-se na componente Gestão por Execução Ativa do estilo transacional. Bass e Bass (2008), Quanto aos objetivos da empresa, cabe aos colaboradores apenas o cumprimento das orientações vindas do topo por ser da responsabilidade exclusiva da direção geral os definir, conseguiu-se verificar neste ponto a componente Recompensa Contingente do estilo transacional por Bass e Bass (2008), relativamente a satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos da empresa o líder considera que os dois fatores devem ser alcançados em simultâneo, porem da enfase a frase “quem não está bem não produz”.

Empresa C.

O líder apresentou um estilo de liderança maioritariamente transformacional ao se apresentar como “eu sou uma pessoa otimista e motivador, mais não deixo de ser pessimista, nós não podemos no mundo atual pensar que tudo vai dar certo, temos que contar com os ganhos e com as perdas, por esse motivo algumas pessoas desmoronam quando as coisas correm menos bem”. Quanto a forma de ver os seus colaboradores afirmou que são pessoas motivadas, ressaltando que atualmente sente um comprometimento maior dos mesmo com a empresa, tendo em conta as dificuldades de locomoção e mobilidade que o país apresente e de uma forma mais acentuada quando há chuvas, ainda assim, os colaboradores chegam cedo e não se verifica faltas pelos constrangimentos apresentados.

Quanto a forma que os colaboradores o vêem como líder, manifestou apresentar o estilo transacional ao se caracterizar como controlador, “nós não podemos agradar a (gregos e troianos) quem não se revê nas políticas não gostar. Essa afirmação enquadra-se na componente Gestão por Execução Ativa do estilo transacional de acordo a Bass e Bass (2008).

Muitos outros aspetos referidos que o caracteriza de forma acentuada no estilo de liderança transformacional, como a forma que se relaciona com os colaboradores, afirmou ser uma pessoa que os incentiva a melhorarem as suas capacidades profissionais e pessoais, prima pela abertura na comunicação e valoriza todos os níveis hierárquicos da empresa desde o empregado de limpeza até o topo, todos fazem parte do capital humano e recursos humanos da empresa e o seu valor na área de atuação deve ser considerado e reconhecido.

Quanto aos objetivos da empresa, cabe aos colaboradores apenas o cumprimento das orientações vindas do topo por ser da responsabilidade exclusiva da direção geral os definir, conseguiu-se verificar neste ponto a componente Recompensa Contingente do estilo transacional por Bass e Bass (2008), relativamente a satisfação dos colaboradores e o alcance dos objetivos da empresa o líder concedera que os dois fatores devem ser alcançados em simultâneo, porém da ênfase a frase “quem não está bem não produz”.

Empresa D.

O líder revela características transformacionais ao se apresentar como motivador, considera os seus colaboradores como pessoas empenhados e que mantem uma boa relação interpessoal com os mesmos, quando indagado sobre como os colaboradores o vêem enquanto líder a resposta foi “eles me veem como um bom líder, humano que está sempre atento às situações da vida de cada um deles” quanto aos objetivos o líder respondeu antes de tomar alguma decisão convoca os colaboradores para ouvir as suas opiniões por serem bem vindas. O líder considerou importante os objetivos da empresa bem como a satisfação dos colaboradores enfatizando que sem alcance dos mesmos não há satisfação demonstrando com essa resposta um estilo de liderança transformacional pelo entusiasmo demonstrado no decorrer da entrevista e as respostas obtidas às questões.

Empresa E.

Por último o líder desta, apresentou características do estilo de liderança situacional ao denominar-se otimista, motivador, controlador e também liberal, afirma que conforme a situação exerce o seu papel de líder, porém acentuou o seu estilo como motivador, características estas que vão de acordo com o estilo situacional de Blanchard (2019), diz o autor, que não existe um estilo melhor de liderança que o outro, o modelo de liderança situacional deve ser implementado à situação em causa, o mais importante é que o líder seja visto como avaliador e incentivador.

Quanto à forma como vê os seus colaboradores, o líder afirmou mencionou serem empenhados entre tanto referiu ser uma pessoa exigente. Quanto à forma como os colaboradores o descrevem afirmou que recebe um feedback positivo e que o veem como bom líder, os objetivos da empresa são definidos com a participação dos colaboradores.

Contudo percebemos que o líder da empresa E, exerce um estilo de liderança situacional pelo que exerce a liderança conforme a circunstância. como referiu Borlot e Marques (2017), haverá um estilo que será eficaz conforme o cenário. Com isso conseguimos observar que os estilos de liderança adotados pelos líderes das empresas foram:

Tabela 8. Estilos de liderança reconhecido nos líderes

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Estilos de liderança adotado pelos líderes	Transformacional	Transformacional E transacional	Transformacional	Transformacional	Situacional

4.1.7. Inteligência emocional dos líderes

Verificou-se que os líderes apresentam inteligência emocional em níveis diferenciados, porém a análise teve em consideração os quatro domínios da inteligência emocional na perspectiva de Salovey (1990), descritos por Salovey e Grewal (2005).

Os domínios compreendem: 1-autoconsciência-conhecer as nossas emoções; 2-Gerir as emoções-autoconhecimento; 3- motivar-nos a nós mesmos-autocontrole; 4-reconhecer as emoções dos outros-empatia. Esses serão denominados por esferas. 1,2,3,4.

O líder da empresa A, declara ter controle sobre as próprias emoções (Esfera 1); afirmou reconhecer as emoções dos outros (Esfera 4); é uma pessoa que se automotiva muito (Esfera 3). Quanto a forma de gerir as próprias emoções, confessou que nem sempre consegue gerir. (Esfera2).

Já o líder da empresa B, revela reconhecer as emoções dos outros- empatia (Esfera 4), afirma conhecer as suas emoções-autoconsciência (Esfera1), afirma ter capacidade de auto motivar-se-autocontrole (Esfera3), revela reconhecer as suas próprias emoções em situações de agitação-autoconhecimento (Esfera 2).

O líder da empresa C, declara conhecer as suas emoções-autoconsciência (Esfera1), revela reconhecer as emoções dos outros- empatia (Esfera 4), é um líder que se automotiva-

autocontrole (Esfera 3), quanto ao reconhecer as suas emoções- autoconhecimento, afirma que sim e numa grande intensidade (Esfera2).

Quanto ao líder da empresa D revela que conhece as suas emoções- autoconsciência (esfera 1) afirma ser uma pessoa que se automotiva-autocontrole (Esfera 3) afirma que consegue acalmar-se rapidamente em momentos de agitação reconhece com isso as suas emoções- autoconhecimento (Esfera2).

Por último o líder da empresa D revela ser uma pessoa que se automotiva (Esfera 3), afirmou nem sempre conseguir reconhecer as suas emoções em momentos difíceis- autoconhecimento (Esfera 2), revela conhecer as suas emoções- autoconsciência (Esfera 1), e mostra ter empatia. (Esfera 4).

Organização de níveis das esferas de cada líder quanto a inteligência emocional (alto, médio, médio alto, médio baixo, baixo).

Os domínios compreendem: 1-autoconsciência-conhecer as nossas emoções; 2-Gerir as emoções-autoconhecimento; 3- motivar-nos a nós mesmos-autocontrole; 4-reconhecer as emoções dos outros-empatia. Esses serão denominados por esferas. 1,2,3,4.

Tabela 9. Nível de inteligência emocional no exercício da liderança

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Esfera 1	Médio/alto	Médio	Alto	Médio	Médio
Esfera 2	Médio/alto	Medio/alto	Alto	Médio/alto	Medio/Baixo
Esfera 3	Alto/alto	Alto/alto	Alto/medio	Médio/alto	Alto
Esfera 4	Médio	Médio/alto	Alto/médio	Alto	Médio/alto

4.1.8. Relevância da Inteligência emocional no exercício da liderança

Quanto ao a inteligência emocional no exercício da liderança foi possível observar que os líderes consideram a inteligência emocional não exercício da liderança, portanto sem minimizar as dificuldades inerentes relativamente as dificuldades que o contexto (país) apresenta. Toda via esta varia de um líder para o outro, como podemos observar no quadro acima. A análise teve como base a teoria de Goleman (1999), ao apresentar algumas competências que são imprescindíveis ao líder para que este seja considerado, emocionalmente inteligente no exercício da liderança.

Essas competências foram categorizadas 11 domínios, denominadas: 1) autoconsciência; 2) vontade de triunfar; 3) autodomínio; 4) adaptabilidade; 5) integridade; 6)

otimismo; 7) empatia 8) potencializar a diversidade; 9) consciência política 10) influencia; 11) criação de laços. As denominaremos por esferas: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11.

O líder da empresa A) demonstrou uma forte positividade ao futuro acredita que dias melhores estão por vir este líder revelou de igual forma que é de muita relevância a prática da inteligência emocional no exercício da liderança (esfera 3). Quanto a adaptabilidade também se mostrou flexível mesmo diante das muitas dificuldades encontradas (esfera 5). Consegue colocar-se na posição dos outros demonstrando com isso ser uma pessoa empática, (esfera 8) também demonstrou ter consciência política (esfera 10) ao referir a situação política econômica má que país se encontra, esta tem prejudicado de forma considerável o seu negócio, essa percepção faz que seja mais ponderado nas suas decisões.

Para o líder da empresa B, o mesmo afirma que o autodomínio tem sido um exercício progressivo, sendo que tem melhorado muito cada vez mais a sua forma de proceder, percebe melhor as suas emoções em relação ao medo, ira e alarmismo (esfera 4). Assume que é otimista por ter uma visão positiva do futuro (esfera7). Assume ser uma pessoa empática preocupada com as situações dos outros (esfera 8). Considera-se alguém com boas relações interpessoais, isso nos remete a (esfera 11). Declara de igual forma que conhece as suas emoções (esfera 2). Possui consciência política (esfera 10). E esse fator o faz olhar o futuro com vontade de triunfar (esfera 3).

O líder da empresa C, por sua vez afirma ser uma pessoa otimista, (esfera7). Mostrou uma pessoa correta e integra demonstrando ser muito fiel aos seus princípios, valor esse que foi presenciado no decorrer da entrevista (esfera 6). Afirma que ter boa relação com os seus colaboradores “a empresa é pequena primamos muito pelo relacionamento saudável” (esfera 11). Assume possuir autodomínio e os seus métodos de liderança são eficazes (esfera 4) assume-se otimista “acredito em dias melhores” (esfera7). Conhece as suas emoções que permite ter maior controle do clima organizacional (esfera 1). Conhece a situação política econômica que o país vive (esfera 10). Isso lhe permite olhar para as diferenças como oportunidades (esfera 9).

O líder da empresa D, afirma conhecer as suas emoções (esfera 1) e relaciona-se de forma saudável com os seus colaboradores (esfera 11) considera-se positivo (esfera 6) e manifesta um desempenho eficaz no exercício da liderança (esfera4) com uma forte vontade de triunfar o líder esta atento sempre que necessário as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças (esfera2), percebe os desafios, e mostra-se resiliente perante estes (esfera3), afirma ter bom relacionamento com os seus colaboradores (esfera 11) e isso permite-lhe convencer as suas estratégias de liderança para empresa (esfera 10).

Por fim o líder da Empresa E, apresenta características da (esfera 6) ao se apresentar otimista, declara estar em processo de melhoramento no que tange o autodomínio (esfera4) e por este fato ainda não consegue controlar as suas reações em caso de agitação e ou alarmismo, pondo com isso em perigo a criação de relacionamentos saudáveis (esfera 11). Quanto a influência e a capacidade de convencer as suas estratégias, considerada ter habilidades razoáveis (esfera10).

Tabela 10. Níveis de relevância no uso da IE no exercício da liderança.

Líderes das empresas.	Níveis de relevância no uso da IE no exercício da liderança (pouco relevante, relevante, muito relevante).
Empresa A	Muito relevante
Empresa B	Relevante
Empresa C	Muito relevante
Empresa D	Relevante
Empresa E	Relevante

4.1.9. Prática da Inteligência Emocional na Performance dos Colaboradores

Foi possível perceber a forma como os líderes caracterizam os seus colaboradores relativamente as variáveis (eficácia, empenho e satisfação).

O líder da empresa B, afirma que não observa os seus colaboradores satisfeitos muito porque na maioria das vezes não se alcança os objetivos pré-estipulados “quando não há essa realização não há satisfação, este líder considera o alcance dos objetivos da empresa como primordial depois a satisfação dos colaboradores, entretanto afirma serem empenhados, porém nem sempre eficazes. Já o líder da empresa A, denomina os seus colaboradores como “afáveis e eficazes” no desempenho das suas tarefas, afirma que “a permanência dos mesmo na empresa provem deste fator” são satisfeitos e empenhados. O líder da empresa C, repara os seus colaboradores empenhados a medida das suas habilidades e conforme o que lhes é solicitado, em suma! usou a expressão são “obedientes” diante de dificuldades solicitam prontamente auxílio. O líder da empresa D, quando indagado sobre o que é mais importante entre (objetivo da empresa e satisfação dos colaboradores), respondeu que os objetivos da empresa vêm em primeiro lugar, justificando que sem isso não há satisfação dos colaboradores. Entendemos com isso, que os líderes das empresas. A e B são unânimes em atribuir maior primazia ao alcance dos objetivos da empresa. O líder da empresa E, por sua vez olha a satisfação dos colaboradores como ponto de partida para o sucesso da empresa “se

não tivermos colaboradores satisfeitos não há alcance de objetivos” o líder repara os colaboradores empenhados e eficazes.

Contudo, análise feita leva-nos a concluir que os líderes das empresas A, B, D, E revelam níveis médios de inteligência emocional e consequentemente os seus colaboradores apresentam níveis relativos de desempenhos. Em comparação com líder da empresa C revela nível alto, de acordo a Goleman (2019), o que o líder que da relevância a inteligência emocional consegue maior desempenho por parte dos seus colaboradores, permitido que haja uma vantagem competitiva para as empresas. Desta forma o líder da empresa C revela nível alto, encontra-se mais bem preparado em relação os líderes das outras empresas.

Tabela 11. Síntese das análises dos casos.

Líderes.	Estilo de Liderança	Nível de IE	Relevância da IE
Empresa A	Transformacional	Médio	Muito relevante
Empresa B	Transacional/transformacional	Médio	Relevante
Empresa C	Transformacional	Alto	Muito relevante
Empresa D	Transformacional	Médio	Relevante
Empresa E	Situacional	Médio	Relevante

Análise, comparação e discussão dos resultados.

- **Estilos de liderança revelado pelos líderes**

Conforme o entendimento que obtivemos da análise dos conteúdos observou-se que: a) os líderes revelam estilos distintos de liderança; b) as empresas B, D, e E revelam níveis médios de inteligência emocional em comparação com as empresas A e C revelam nível alto; c) quanto o nível de relevância da inteligência emocional no exercício da liderança, constatou-se que apenas o líder da empresa C, considera muito relevante a inteligência emocional no exercício da liderança, os outros líderes acham apenas relevante; d) Os líderes das empresa A, C, D e E, consideram o desempenho dos colaboradores como eficaz em comparação com o líder da empresa E, que não considera.

A pesquisa feita para o referencial teórico possibilitou-nos a identificação de quatro estilos de liderança nomeadamente: situacional, carismático e transformacional e transacional, sendo que, para as empresas estudadas não houve identificação com o estilo carismático.

As empresas A, C, D identificaram-se com estilo transformacional pela forma como inspiram os seus colaboradores ao transmitir-lhes uma visão positiva e partilhada do futuro,

procuram praticas que aumentam as suas habilidades. Como diz Reis (2018), conduz a equipa a níveis altos de motivação e estimula descoberta de competências dos colaboradores.

Contrariamente a empresa B que apresenta um estilo transformacional/transaccional pela forma como olha para os seus colaboradores é muito em função dos resultados apresentados este perfil remete-nos ao estilo transaccional, conforme Reis (2018), estão mais focados em supervisionar o nível de execução das tarefas. Porém também encontramos características do estilo transformacional ao que se considera otimista e motivador prima pela comunicação aberta o incentivo dos colaboradores

A empresa E o seu líder identificam-se com o estilo situacional, em virtude principalmente de exercer a liderança conforme a situação do momento este, não só observa os colaboradores como aqueles que necessitam ser motivados, impulsionados e existir um relacionamento saudável e consideração das suas opiniões para as decisões estratégicas do planeamento da empresa, mais também controla, avalia, e exige resultados. Os colaboradores carecem de desenvolvimento, o estilo do líder precisa ser ajustado a situação em causa. Blanchard (2019).

- Níveis de inteligência emocional revelados.

Os líderes das empresas A, B, D e E revelam níveis médios de inteligência emocional em comparação ao líder da empresa C, que apresenta nível alto, facto este que o deixa em vantagem em relação aos outros e favorece o sucesso e permanência da empresa no mercado conforme afirma Cunha, et al (2016), quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional.

- Os líderes consideram a IE no exercício da liderança.

Os líderes da empresa B, D e E também foram identificados como aqueles que revelam níveis médios, quanto a relevância que cedem da IE no exercício da liderança, comparativamente ao líder da empresa A e C constata-se vantagem competitiva para estas empresas que revelam nível alto em relação as outras, de acordo a Bletan et.al (2016), os líderes que valorizam a IE nas empresas e que possuam o índice de QE (coeficiente emocional) superior têm se destacado em relação a sua concorrência, alcançando com maior êxito o sucesso.

- Os líderes que utilizam a IE conseguem melhores desempenho dos colaboradores.

Percebeu-se a forma positiva como os líderes reconhecem o empenho dos seus colaboradores, porém nem todos conseguem melhores resultados, como vimos os resultados da empresa B. os seus colaboradores são empenhados, mas insatisfeitos, neste caso o estilo de liderança transaccional pode estar a afetar o desempenho dos colaboradores e

consequentemente os seus resultados. Como diz Reis (2019), ao comando de um líder transacional os colaboradores pouco conseguem fazer para a sua satisfação.

Tabela 12. Síntese dos resultados.

Empresas	Estilo de liderança	Importância
A	Transformacional/transacional	Atribuem muita importância a inteligência emocional.
B	Transformacional	
C	Transformacional	
D	Transformacional	
E	Situacional	A importância atribuída a inteligência emocional é com base a situação.

Conclusão, Limitações e Futuras Investigações.

O presente trabalho de investigação teve a sua base teórica em uma bibliografia consultada e definida por diversos autores que abordaram sobre as suas perspectivas temas da Inteligência Emocional, Liderança e Estilos de Liderança, para a operacionalização tivemos em consideração o contexto angolano, com uma metodologia qualitativa exploratória por entrevista, estudamos 5 PME pequenas e médias empresas pela sua fraca participação na economia do país até o momento. Angola é um país que as PME têm pouco contributo, o governo tem investido capital na área do empreendedorismo, pequenos negócios, para colmatar algumas necessidades de sobrevivência vivida pela população.

Com o objetivo de analisar os estilos de liderança mais adotados pelos líderes dessas empresas e se estes revelam inteligência emocional e a consideram no exercício da liderança propusemo-nos a fazer esse estudo, por fim, confirmar se os líderes com nível alto de inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos seus colaboradores. Os estilos de liderança encontrados foram transformacional, transformacional/transacional e situacional, porém o otimismo e positividade revelado pelos líderes levou-nos a concluir que há uma motivação e esperança em dias melhores para as suas empresas.

Também ficou evidente que o líder que tem o nível de inteligência emocional alto é o que da maior relevância do construto no exercício da liderança. Outrossim foi a unanimidade revelada pelos líderes ao afirmarem que mantêm uma relação saudável com os seus colaboradores. Com isso alcançou-se a relação que esta variável tem com a inteligência emocional dos mesmos, embora a nível médio.

Ficou evidente que muito mais importante que o estilo de liderança adotado pelos líderes a maior preocupação que afeta as empresas angolanas neste momento surge por conta

das dificuldades que os líderes encontram em manter os seus colaboradores pela baixa e acentuada quebra da economia, fruto da pandemia Covid-19.

Portanto importa referir que 4 líderes apresentam níveis médios de IE apenas um revelou nível alto, esta situação leva-nos a concluir que ainda há muito trabalho que precisa ser desenvolvido neste âmbito. Portanto ficou evidente que os líderes emocionalmente inteligentes são mais empáticos conseguem colocar-se no lugar dos outros, são auto conscientes, resilientes superam rapidamente as adversidades que surgem no exercício da sua função, são também auto motivados e têm uma grande capacidade para gerir melhor os relacionamentos, ajustam as suas atitudes em prol dos melhores resultados.

Contudo, o estudo não está isento de limitações, a primeira limitação é o momento pandémico que nos encontramos muito por conta das restrições que são impostas, outra limitação foi o método escolhido para a recolha dos dados a entrevista deparamo-nos com algumas respostas que supostamente não condiziam com a realidade vivida na empresa e por este método também ser muito do controle do entrevistador que pode assumir a entrevista de acordo o que pretende.

Outra limitação foi a pouca abertura dos entrevistados em fornecer algumas informações relacionadas a empresa nomeadamente o valor total do volume de negócio anual. Este estudo foi aplicado em apenas 5 empresas de ramos distintos, a amostra considera-se pequena logo esses resultados não são generalizados. As amostras deste trabalho encontram-se geograficamente localizadas em Luanda.

Para futuros estudos seria interessante a aplicação em empresas de maior dimensão e em outras províncias de Angola e ou outros países.

Referencias bibliográficas.

- Almeida, D. A. (2017). *Indicadores de Empreendedorismo na Economia Angolana, no Contexto das Economias Emergentes, Tendo como Base a Informação do Global Entrepreneurship Monitor*. Ipb.Isvc.
- Alston, B., Dastoor, B., & Chin-loy, C. (2016). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Foster Sustainability*. International Journal of Business and Social Science, 7(5).
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Sao Paulo: Edições 70.
- Batista, E., Matos, L., & e Nascimento, B. (2017). *A Entrevista como Técnica na Investigação Qualitativa*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 11, 23-38.
- Blanchard, K. (2019). *Um Nivel Superior de Liderança*. Lisboa: CAE, S.A.
- Bruce, J.A; & Bass, M.B; (2002). *developing potential acrosssrship a full range of leadership - cases on transformational and trasacional leadership*. London
- Blanchard, K., & Spencer, J. (2018). *O novo gestor minuto*. Lisboa: Bertrand.
- Blentan, F. F., Vicentin, B. M., Rocha, V. A., & Nardi, A. (16 de Janeiro/Junho de 2016). *A Contribuição da Inteligencia Emocional para o Sucesso do Lider na Organização*. 7(7), pp. 16-32.
- Bass, B.M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M; Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*.(ed. 4). Nova York: The Free Press.
- Borlot, M. N., & Marques, R. (2012). *O papel da Liderança na Motivação da equipa*. Getão Contemporania, 77-80.
- Botelho, E. (2014). *Políticas de Apoio as Pequenas e medias Empresas em Angola*. Angola: Iscte.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos- O Capital Humano das Organizações* (9º ed.). Brasil: Campus-Elsevier.
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). *A Inteligencia Emocional e Desenvolvimento no Trabalho-Um Estudo com MSCEIT*. Pandéia, 16, 337-348.
- Coelho, B. E. (2018). *A Inteligencia Emocional da Chefias na Prevenção da Intenção de Tunover dos Colaboradores*. Lisboa: ISCTE.
- Collins, J. (2002). *Empresas Feitas para Vencer*. São Paulo: Elsevier .
- Cunha, C., & Silva, M. (2010). *Os desafios da liderança no mundo corporativo*. Anhanguera Educacional Ltda, 4(7).

- Cury, A. (2009). *Código da Inteligência Emocional* (1º ed.). Brasil: Thomas Nelson.
- Deckard, J.P; Cangemi, P.J. (2018). *Líderes Emocionalmente Inteligentes e Comportamentos Auto-Existentes: Algum Relacionamento*. EUA
- Degenhart, L., & Cunha, P. R. (2020). *A Influência do Comportamento do Líder no Desenvolvimento da Equipe de auditoria*. RAGC, 8(33), pp. 98-116.
- Duggal, P. (2018). *Transformacional leadership, aorganizational commitment, emotionalintel intelligence job autonomy – Empirical analysis on the moderating and mediating variables*. Amity University.iencias.
- Évora, I. (2006). *Sobre a metodologia qualitativa: experiências em psicologia social*. UAL. CESA.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6 ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência Emocional- teoria revolucionária que defende o que é ser inteligente*. Brasil.
- Goleman, D. (2018). *Trabalhar com Inteligência emocional*. (5 ed.). Lisboa-Portugal.
- Goleman, D. B. (2018). *O poder da inteligência emocional-como liderar com sensibilidade e eficácia*. Brasil: Schwarcz.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (6 de fevereiro de 2017). *A Inteligencia Emocional tem 12 Elementos. Em quais precisa de trabalhar? Harvard Business review*.
- Gunza, D. (2015). Vocabulário de aprendizagem. Em FCSH, *Dissertação de mestrado em terminologia* (pp. 7-10). Lisboa: UNL.
- Hernández, A. (2019). *Aprender com os melhores* (5 ed.). Lisboa: Planeta.
- Hunter, J. (2016). *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. (4 ed.). Brasil.
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). *Liderança Transformacional, compromisso organizacional Inteligencia Emocional e Autonomia no Emprego*. Amit University .
- Kelman, H. (1958). *Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of attitude change*. (2), 51-60.
- Kouzes, J. M; & Posner,Z. B; (2007). *The leadership challenge*. (4 ed) Printed in the United States of America Firsr Edition
- Kotter, J. (2017). *Liderar mudanças*.(10ºed) Lisboa.
- Kumari, P. P. (2017). *Impacto of Emotional Intelligence on job Performance and Organizational Commitment Among Bank Managers*. 4(3), pp. 300-311.
- Lama, D. (2017). *Inteligencia emocional 2.0* (7 ed.). Lisboa.

- Lima, C. B. (2019). *Inteligencia emocional e satisfação no trabalho*. Trabalho de conclusão do curso. Universidade Federal do Brasil
- Lima, O.V. (2019). *A importância das emoções no processo ensino-aprendizagem*. Escola superior de música. Relatório de estágio.
- Longhi, F. C. (2016). *Inteligencia emocional x Liderança*. IV Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG II Salão de Extensão. <http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao>. ISSN 2318-8014
- Maximiano, A. (2000). *Introdução a Administração*. Brasil: Atlas.
- Maxwell, C. J. (2008). *O livro de ouro da liderança* (4 ed.). (T. Nelson, Ed.) RJ. doi:CDU: 658:316.46.
- Maxwell, J. (2012). *Cinco níveis da liderança-passos comprovados para maximizar seu potencial*. (1 ed.). Brasil.
- Mayer, D. S. (2008). Emotional Intelligence. 63(6). doi: 10.1037/0003-066X.63.6.503
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Cherkasskiy, L. (2011). Inteligência Emocional.
- Monteiro, M. F., & Vinicius, M. (2014). A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget.
- O`Roilly, A. C. (1991). People and Organizational Culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3).
- Oliveira, M. d. (2011). Metodologia científica: Um manual para a realização de pesquisas em administração. *UFG-campus.CDD-001.8 OLI/met*.
- Oliveira, M. O. (2019). Inteligência Emocional nas Organizações, capital psicológico e bem-estar no trabalho. 5(2).
- Orsolini, A; & Oliveira, S. (2013). *Estudo de Caso como Método de Investigação Qualitativa. uma abordagem bibliográfica*. www.rco.usp.br/indx.php/rco/article/download/299/230.
- Pamela.J.Deckar, & Joseph.P.Cangemi. (2018). *Líderes Emocionalmente Inteligentes e Comportamentos Auto- Existentes*. Universidade Ocidental de Kentucky.
- Panait, C. (2017). Inteligência Emocional na Liderança. doi: 10.19062/2247-3173.2017.19.2.18
- Paulo, L. S. (2005). Emotion Regulation Abilities and the Quality of Social Interaction. *the American Psychological Association*, 5. doi:10.1037/1528-3542.5.1.113
- Pereira, M., Melo, H., Soares, L., & Nolasco, G. (2019). A Importância da Inteligência na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. *Revista Humanidades e Inovação*, 6(8).

- Ramos, C. (2011). *Elementos de Organização e Gestão Empresarial* (1 ed.). Lisboa: IADE.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). *Liderar- Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. (2 ed). Portugal.
- Reis, F. (2018). *Manual de Gestão das Organizações- Teoria e Prática com Exercícios e Casos de Estudo* (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rosado, J. (2010). *Liderança Transformacional e Carismática, Personal Branding e Social Media-estudo de caso*.
- Saleem, A. B. (2019). *Melhor o Desempenho e Comprometimento através da Liderança e o Empoderamento: uma emergente perspectiva de economia*. 37, pp. 303-322. doi:10.1108/IJBM-02-2018-0037
- Salovey, P. G. (2005). *A ciência da Inteligência Emocional*. Universidade de Yale.
- Salovey, P., & Mayer, J. (2000). *Seleção de uma medida da inteligência emocional: o argumento para testar as habilidades*. Objetiva.
- Santos, B. (2018). *A relação dos estilos de liderança transformacional e transacional com o comprometimento organizacional estudo no setor hoteleiro*. Lisboa: ISEG.
- Santos, R. (2018). *A Inteligência Emocional em Empresas Familiares do Médio Tejo: Implicações para a relação líder e liderado*. Lisboa.
- Schraiber, L. (1995). *Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica*. Revista de Saúde Pública, 26(1), 63-74.
- Silva, C. T. (2020). *Clima Organizacional-A influencia na motivação*. Rev Episteme Transversalis, 11(1), Vol 11. Nº 1 RJ.
- Silva, E. (2016). *Inteligência Emocional e sua Importância nas Lideranças e no Trabalho*. XII Congresso nacional em gestão e ciência.
- Silva, E. F; Dália, P.R; Fontes, D.S; & Oliveira, S.B. (2019). *A Influência do Estilo de Liderança na Satisfação do Trabalho*. 20(2). doi:http://dx.doi.org/10.18391/req.v20i2.3985
- Silva, M. L. (2010). *Conceitos Fundamentais de Hermenutica Filosófica*.
- Ventura, M. (2007). *Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa*. Rev.SOCERI, 383-386.

Anexos

Anexo 1 – Guia da Entrevista aos Líderes.

Enquadramento Sociodemográfico do Líder

Nome do entrevistado _____

Cargo que ocupa _____

Há quanto tempo exerce esse cargo _____

Tópicos para a entrevista

1. História da empresa: em que ano surgiu, caracterização em termos jurídicos (por quotas, etc.) número de sócios, número de colaboradores, que produto fabrica ou que serviço presta, público-alvo, como tem sido o seu crescimento/desenvolvimento.

2. Qual é a Missão da empresa? E de que forma está estruturada hierarquicamente?

3. Como tem sido o desempenho da empresa?

E qual o seu volume de negócios?

4. Como se autocaracteriza enquanto líder? Otimista/ Pessimista/ Motivador/ Liberal/ Ausente/ Controlador

5. Como caracteriza os seus colaboradores? Eficientes/ Motivados/ Desobedientes/ Desmotivados/ Empenhados?

6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?

7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?

8. De que forma define objetivos?

a) - Os objetivos são definidos a nível superior/

b- Os objetivos são definidos tendo em conta as opiniões dos colaboradores,

c)- Não define objetivos.

9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores?

10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente? 11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais? 12. Como reage perante fracos desempenhos?

13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?

14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos?

15. Como atua em caso de erros e enganos? a) Procura solucioná-los de forma rápida? b) Só intervém se for realmente preciso? c) Evita agir?

A Inteligência Emocional e a Liderança?

16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?

17. Lidera um grupo que é eficaz?

18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?

19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?

20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?

21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?

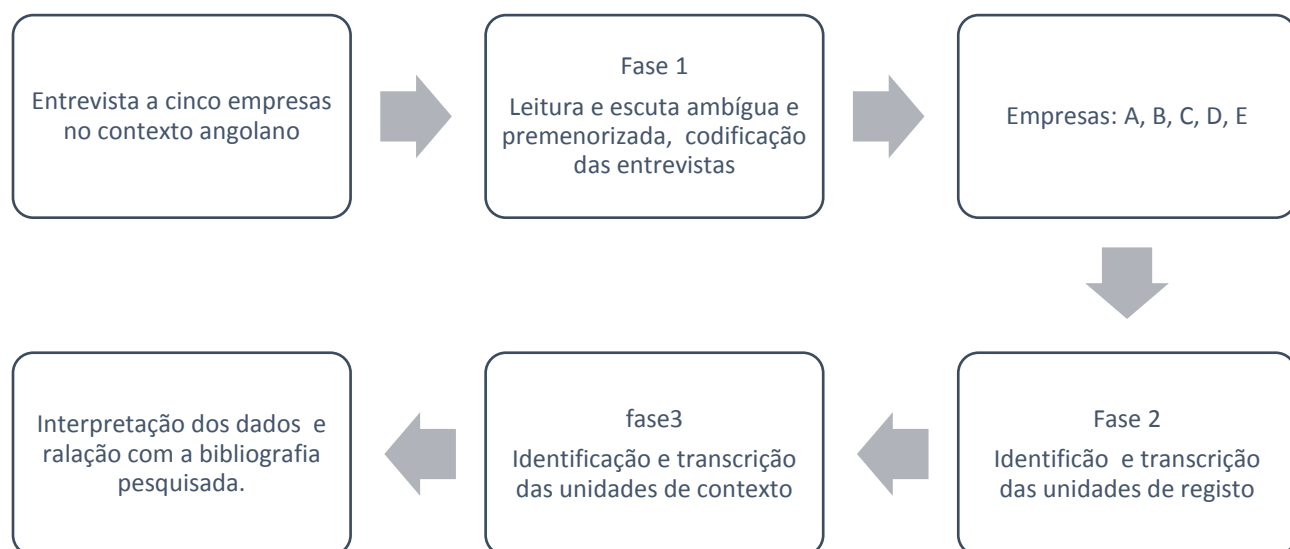
22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?

23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?

24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?

25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?

Anexo 2 – Processo percorrido da análise dos conteúdos.



Anexo 3 – Análise e descrição das categorias e transcrição das entrevistas.

Empresa A

Tópico: Liderança

Codificação. Empresa/A	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
	Liderança	Líder	4. Como se autocaracteriza enquanto líder? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder?	4.R: Estou sempre com otimismo que as coisas vão melhorar. 7.R: Pessoa humilde de fácil trato amigo dos seus funcionários que tenta resolver dentro do possível as suas dificuldades.
		Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores?	5. Pessoas afáveis quem não esta bem comigo não tem como continuar.
		Relação líder/liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	6.R: Tenho boa relação.
		Estilo de liderança	8. De que forma define objetivos? 9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores? 10. Acha que os seus	8.R: Tenho feito uma gestão inclusiva, a opinião deles tem sido válida. 9.R: Uma coisa tem muito a ver com outra para termos sucesso temos que ter simbiose uma com a outra.

			<p>colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente?</p> <p>11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?</p> <p>12. Como reage perante fracos desempenhos?</p> <p>13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?</p> <p>14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos?</p> <p>15. Como atua em caso de erros e enganos?</p>	<p>10.R: Eu posso achar e eles acharem que falta alguma coisa.</p> <p>11.R: Dando-lhes aquilo que é possível.</p> <p>12.R: Não é fácil, a pessoa perde noite só de pensar que tem que cumprir com o compromisso que tem com os colaboradores.</p> <p>13.R: Com uma certa normalidade e bastante preocupação.</p> <p>14.R: Digo isso literalmente, pode haver uma falha ou outra que eu não esteja informado.</p> <p>15.R: Não sou uma pessoa implacável.</p>
		Perceção da liderança	<p>16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?</p> <p>17. Lidera um grupo que é eficaz?</p>	<p>16.R: Considero.</p> <p>17.R: Muito eficaz.</p>

Tópico: Inteligência Emocional

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/A	Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	18.R: Sim, compreendo.
		Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	19.R: Sim, compreendo.
		Uso das emoções	20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	20.R: Muito, neste aspeto sou muito focado
		Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	21.R: As vezes passa um pouco ao lado, Mas sim consigo.

Tópico: Inteligência emocional no exercício da liderança

Codificação.	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/A	Inteligência emocional no exercício da liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	22.R: Esse aspeto nem todo.
		Considera as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar	23.R: Tenho sim
		Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	24.R: Consigo
		Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	25. R: Consigo

Anexo 4 – Análise e Descrição das categorias e transcrição das entrevistas.

Empresa B

Tópico: Liderança

Codificação.	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/B	Liderança	Líder	4. Enquanto líder, como se autocaracteriza? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder	4.R: Eu sou motivador sou otimista, mas não deixo de ser pessimista. 7.R: Sou visto como controlador
		Liderados	5. Como caracteriza os seus colaboradores	5.R: Nesta empresa só trabalha quem é motivado e eles o são.
		Relação líderes/liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores?	6.R: Sou uma pessoa que primo pela abertura e incentivo-os a nível de formação.
		Estilo de liderança adotado	8. De que forma define objetivos? 9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores? 10. Acha que os seus colaboradores se sentem	8.R: Os objetivos são definidos pela administração. 9.R: A realização dos colaboradores deve andar lado a lado com os resultados da empresa. 10.R: Acho que não, o homem nunca está satisfeito.

			<p>satisfeitos e realizados profissionalmente?</p> <p>11. Como é que influencia os seus.</p> <p>12. como reage perante fracos desempenhos?</p> <p>13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações? 14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos? 15. Como atua em caso de erros e enganos?</p>	<p>11.R: Dando e ser exemplo.</p> <p>12.R: Chamamos e tentamos explicar que devem fazer sempre o melhor</p> <p>13.R: A antiguidade é um posto, tenho aprendido a não deixar que os conflitos atinjam proporções maiores.</p> <p>14.R: Procuro manter-me a par, porque essa é a minha função.</p> <p>15.R: Nós chamamos atenção.</p>
		Perceção da liderança	<p>16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios? 17. Lidera um grupo que é eficaz?</p>	<p>16.R: Sim.</p> <p>17.R: É</p>

Tópico: Inteligência emocional

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/B	Inteligência emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	18.R: Sou uma pessoa muito humanista
		Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	19.R: Sim
		Uso das emoções	20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	20.R: Sim, sou uma pessoa muito aberta
		Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	21.R: Hoje um bocadinho mais.

Tópico: Inteligência emocional no exercício da liderança

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/B	Inteligência emocional no exercício da liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	22.R: Sim, no meu entender.
		Considere as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	23.R: Consigo.
		Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	24.R: Sim, consigo
		Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	25. R: Sim, consigo

Anexo 5 – Análise e Descrição das categorias e transcrição das entrevistas.

Empresa C

Tópico: Liderança

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/C	Liderança	Líder	4. Enquanto líder como se caracteriza? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder	4.R: Descentralizo as tarefas. 7.R: Não há razão de queixa.
		Liderados	5. Como caracteriza os seus liderados?	5.R: São obedientes.
		Relação líder/liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores	6.R: É ótima.
		Estilo de liderança adotado	8. De que forma define objetivos? 9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores? 10. Acha que os seus colaboradores se sentem	8.R: São definidos a nível superior. 9.R: Tentamos compatibilizar as duas coisas. 10.R: Sim, sentem-se 11.R: Pela motivação, acompanhamento e benefícios. 12.R: Tento saber a razão do fraco desempenho.

			<p>satisfeitos e realizados profissionalmente?</p> <p>11. Como é que influencia os seus colaboradores a seguir as estratégias organizacionais?</p> <p>12. Como reage perante fracos desempenhos?</p> <p>13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações?</p> <p>14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos?</p> <p>15. Como atua em caso de erros e enganos?</p>	<p>13.R: Tentamos encontrar um meio termo para dirimir no devido tempo.</p> <p>14.R: É detetável</p> <p>15.R: Equacionamos.</p>
		Perceção da liderança.	<p>16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios?</p> <p>17. Lidera um grupo que é eficaz?</p>	<p>16.R: Não tenho razão de queixas</p> <p>17.R: É eficaz.</p>

Tópico: Inteligência emocional

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/C	Inteligência Emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	18.R: Sim
		Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	19.R: Sim
		Uso das emoções	20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	20.R: Sim, consigo.
		Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	21.R: Completamente

Tópico: Inteligência emocional no exercício da liderança

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/C	Inteligência emocional no exercício da liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	22.R: Sim
		Considere as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	23.R: Completamente.
		Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	24.R: Sim, sempre
		Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	25.R: Sim.

Anexo 6 – Análise e Descrição das categorias e transcrição das entrevistas.

Empresa D

Tópico: Liderança

Codificação.	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa D Empresa/D	Liderança	Líder	4. Enquanto líder como se auto caracteriza? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder	4.R: Sou otimista 7.R: Um líder humano
	Liderança	Liderados	5. Como caracteriza os seus liderados?	5.R: São empenhados com alguns empurrões
		Relação líder/liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores	6.R: E boa
		Estilo de liderança adotado	8. De que forma define objetivos? 9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores? 10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente? 11. Como é que influencia os seus colaboradores a	8.R: A opinião dos colaboradores é tida em conta sempre 9.R: Objetivos da empresa depois os objetivos dos colaboradores 10.R: De certa forma, sim 11.R: Criar as melhores condições, administrativas, formação e salarial. 12.R: Capacitar os nossos colaboradores,

			<p>seguir as estratégias organizacionais? 12. Como reage perante fracos desempenhos? 13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações? 14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos? 15. Como atua em caso de erros e enganos?</p>	<p>motivá-los. 13.R: Busco a sabedoria do alto 14.R: É difícil 15.R: Mantenho a calma.</p>
		Perceção da liderança	<p>16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios? 17. Lidera um grupo que é eficaz?</p>	<p>16.R: Corretamente 17.R: O grupo é eficaz</p>

Tópico: Inteligência emocional

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/D	Inteligência emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	18.RSim 19.R: Muito
		Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	19.R: Muito
		Uso das emoções	20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	20.R: Sim
		Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	21.R: Sim

Tópico: Inteligência emocional no exercício da liderança

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/D	Inteligência emocional no exercício da liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	22.R: é difícil lidar com o ser humano, mas nós preciso entender e saber ouvir as duas partes.
		Considere as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	23.R: Corretamente
		Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	24.R: Muito
		Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	25.R: Sim

Anexo 7 – Análise e Descrição das categorias e transcrição das entrevistas.

Empresa E

Tópico: Liderança

Codificação.	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/E	Liderança	Líder	4.como se auto caracteriza enquanto líder? 7. Como acha que os seus colaboradores o descreveriam enquanto líder	4.R: Sou otimista, motivador, liberal e muito controlador. 7.R: Um bom líder.
		Liderados	5. Como caracteriza os seus liderados?	5.R: São empenhados
		Relação líder/liderados	6. Como descreveria a relação entre o Senhor/Senhora e os seus colaboradores	6. R: A relação é muito boa a nível de relação humano.
		Estilo de liderança adotado	8. De que forma define objetivos? 9. Considera mais importante, os objetivos da empresa ou a satisfação dos colaboradores? 10. Acha que os seus colaboradores se sentem satisfeitos e realizados profissionalmente? 11. Como é que influencia os seus colaboradores a	8.R: Fazemos uma auscultação dos colaboradores para termos os seus pontos de vista. 9.R: A satisfação dos colaboradores está em primeiro lugar. 10.R: até o momento não há razoes de queixa. 11.R: Motivar encorajar os colaboradores. 12.R: temos que

			<p>seguir as estratégias organizacionais? 12. Como reage perante fracos desempenhos? 13. Todos os líderes têm de lidar com situações de conflito. Como é que lida com essas situações? 14. Mantem-se a par de todos os erros e enganos? 15. Como atua em caso de erros e enganos?</p>	<p>adotar estratégias emergente, se for o caso de pegar na massa todos o fazem. 13.R: tentamos colmatar essa situação comunicando com os colaboradores. 14.R: quase todos 15.R: tentamos corrigir se for realmente preciso.</p>
		Perceção da liderança	<p>16. Considera que usa métodos de liderança satisfatórios? 17. Lidera um grupo que é eficaz?</p>	<p>16.R: São satisfatórios. 17.R: O grupo é eficaz</p>

Tópico: Inteligência emocional

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/E	Inteligência emocional	Avaliação das próprias emoções	18. Compreende bem as suas emoções, na medida em que sabe sempre se está ou não contente?	18.R: Sim
		Avaliação das emoções dos outros	19. Compreende as emoções das pessoas da sua envolvente, sendo capaz de reconhecer as emoções através dos seus comportamentos?	19.R: Sim
		Uso das emoções	20. É uma pessoa que se automotiva e que se encoraja sempre a dar o seu melhor?	20.R: Tento sempre dar o meu melhor.
		Regulação das emoções	21. Consegue ter um bom controlo das suas emoções (por exemplo: é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado)?	21.R: Muita das vezes não.

Tópico: Inteligência emocional no exercício da liderança

Codificação	Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Empresa/E	Inteligência emocional no exercício da liderança	Comunica com clareza	22. Enquanto líder, consegue expressar as suas opiniões com clareza e percebe que é escutado com atenção?	22.R: Até certo ponto, sim
		Considere as emoções dos outros	23. Enquanto líder, procura colocar-se no lugar do outro, sendo compreensivo com o momento difícil que a outra pessoa está a passar?	23. R: Sim
		Controla as emoções	24. Enquanto líder, consegue controlar as suas emoções, mantendo a calma nos momentos difíceis?	24.R: A maior parte das vezes
		Exprime as emoções consoante o momento	25. Enquanto líder, consegue manifestar as suas emoções de acordo com as pessoas e as situações?	25.R: Muitas vezes, sim.